

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS / CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO / DA

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA UMA  
MICROEMPRESA DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL NO ESTADO DA  
PARAÍBA

WALIANE LÍLIAN TAVARES DE VASCONCELOS

João Pessoa – PB

Fevereiro 2015

WALIANE LÍLIAN TAVARES DE VASCONCELOS

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA  
UMA MICROEMPRESA DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL NO ESTADO  
DA PARAÍBA

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UEPB.

**Professora Orientadora:** Msc. Paula Luciana Bruschi Sanches

**Coordenadora do Curso:** Dr.<sup>a</sup> Helen Silva Gonçalves

João Pessoa  
Fevereiro 2015

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

V331e Vasconcelos, Waliane Lilian Tavares de.

Elaboração de um plano de cargos e salários para uma microempresa de automação industrial no estado da Paraíba. / Waliane Lilian Tavares de Vasconcelos. – João Pessoa: UFPB, 2015.

116f.:il

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Ms. Paula Luciana Bruschi Sanches.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

À Professora Orientadora Ms. Paula Luciana Bruschi Sanches

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso da aluna:

WALIANE LÍLIAN TAVARES DE VASCONCELOS.

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015

\_\_\_\_\_  
Msc. Paula Luciana Bruschi Sanches

Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

---

---

## **Folha de Aprovação**

WALIANE LÍLIAN TAVARES DE VASCONCELOS

### **ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA UMA MICROEMPRESA DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL NO ESTADO DA PARAÍBA**

Trabalho de Curso Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Msc. Paula Luciana Bruschi Sanches  
Orientadora

---

Prof. Examinador

## **Dedicatória**

Com gratidão e amor, dedico esse trabalho à toda minha família.

## **Agradecimentos**

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida, por todas as bênçãos conquistadas e por seu cuidado diário.

À minha mãe Bernadete, ao meu pai Walter, às minhas irmãs Wiviane, Wínea e Wanessa por todo amor, cuidado, amizade, união, incentivo e dedicação. Ao meu cunhado Marcílio Carlos Almeida de Melo por todo cuidado, ajuda e amizade.

Agradeço às minhas amigas Waleska da Costa Alves e Danielle Patrícia Nóbrega de Lira por todo companheirismo, apoio, incentivo, cumplicidade e todas as felicidades compartilhadas.

Agradeço a Rafael da Silva Marçal por seu carinho, companheirismo, compreensão e dedicação.

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), especialmente à Coordenação do Curso de Administração e seus funcionários e ao Departamento de Administração. Agradeço aos professores do curso pela passagem de conhecimentos e dedicação para nosso aprendizado.

A Prof.<sup>a</sup> Paula Luciana Brusch Sanches, por sua orientação, cooperação, prontidão, flexibilidade e compreensão. Sem a sua dedicação e comprometimento seria impossível o desenvolvimento desse trabalho. Serei eternamente grata.

A empresa na qual esse trabalho foi realizado, agradeço pela cooperação dos seus funcionários e do Diretor Geral.

Agradeço a todos os amigos, companheiros de curso e familiares que de forma direta ou indireta contribuíram para a elaboração desse trabalho.

## **Resumo**

VASCONCELOS, Waliane Lílian Tavares de. **Elaboração de um plano de cargos e salários para uma microempresa de automação industrial no Estado da Paraíba**. Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Paula Luciana Bruschi Sanches. João Pessoa: UFPB/DA, 2015. 116 p. TCC. (Bacharelado em Administração).

Esse trabalho de conclusão de curso trata-se da elaboração de um plano de cargos e salários para uma microempresa de automação industrial, situada na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba. O objetivo geral desse trabalho é definir como a elaboração de um Plano de Cargos e Salários (PCS) pode contribuir para a gestão de recursos humanos da Empresa Y. Essa pesquisa é de ordem bibliográfica e também se caracteriza como uma pesquisa de campo, com análise qualitativa dos dados coletados. Quanto à natureza é uma pesquisa aplicada e quanto aos seus objetivos é classificada como uma pesquisa descritiva. A pesquisa foi realizada numa empresa chamada de forma fictícia de Empresa Y. Para a coleta dos dados foi usado o método do formulário, onde a pesquisadora preencheu um questionário através de dados coletados em entrevista com oito colaboradores. Foram utilizados três tipos de questionários, um para cada grupo ocupacional. Através da análise dos dados foi possível a análise, descrição e avaliação dos cargos, a definição da estrutura salarial da empresa e definição de sua política salarial e de remuneração. Como resultado foram identificadas várias contribuições do PCS, como a descrição dos cargos e a sua utilização para seleção de novos funcionários, a definição da importância dos cargos através da análise dos mesmos, identificação de equilíbrio interno e externo dos salários da empresa, entre outros. De forma geral identificou-se que sua principal contribuição é auxiliar na gestão de recursos humanos em geral, desde a seleção de novos funcionários a promoção dos mesmos.

**Palavras-chave:** Gestão de recursos humanos; Administração de salários; Plano de cargos e salários.



## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1:</b> Áreas de responsabilidade da função de pessoal .....	19
<b>Figura 2:</b> Diversos tipos de compensação .....	44
<b>Figura 3:</b> Avaliação e reavaliação de cargos .....	52
<b>Figura 4:</b> Organograma atual da empresa .....	60
<b>Figura 5:</b> Organograma proposto .....	87
<b>Figura 6:</b> Estrutura de cargos proposta .....	88

## **Lista de Gráficos**

<b>Gráfico 1:</b> Representação gráfica dos termos colaboradores na estrutura salarial .....	50
--	----

## **Lista de Quadros**

<b>Quadro 1:</b> Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários .....	24
<b>Quadro 2:</b> Definições de função, tarefa e cargo .....	26
<b>Quadro 3:</b> Métodos combinados para a coleta de dados .....	31
<b>Quadro 4:</b> Relato dos principais fatores de especificação dos cargos .....	33
<b>Quadro 5:</b> Definições dos graus predeterminados .....	38
<b>Quadro 6:</b> Exemplo para a definição e graduação de um fator de avaliação .....	40
<b>Quadro 7:</b> Exemplo de manual de avaliação de cargos operacionais (incluindo líderes) ....	40
<b>Quadro 8:</b> Escalonamento dos cargos pelos fatores .....	41
<b>Quadro 9:</b> Parcelamento dos salários pelos fatores .....	42
<b>Quadro 10:</b> Definições de salário .....	46
<b>Quadro 11:</b> Definição dos termos empregados na estrutura salarial .....	49
<b>Quadro 12:</b> Descrição de cargo – Auxiliar de montagem .....	63
<b>Quadro 13:</b> Descrição de cargo – Montador .....	66
<b>Quadro 14:</b> Descrição de cargo – Supervisor de Montagem .....	67
<b>Quadro 15:</b> Descrição de cargo – Técnico em Automação .....	69
<b>Quadro 16:</b> Descrição de cargo – Almoxarife .....	71
<b>Quadro 17:</b> Descrição de cargo – Coordenador Administrativo .....	73
<b>Quadro 18:</b> Descrição de cargo – Assistente Administrativo .....	74

<b>Quadro 19:</b> Descrição de cargo – Diretor Geral .....	76
<b>Quadro 20:</b> Avaliação de cargos .....	78
<b>Quadro 21:</b> Pesquisa salarial .....	80
<b>Quadro 22:</b> Salários médios da empresa Y .....	81
<b>Quadro 23:</b> Faixas salariais da empresa Y .....	81

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
2.1 HISTÓRICO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	18
2.2 O QUE É A GESTÃO DE PESSOAS .....	20
2.3 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS .....	21
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	22
2.5 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	23
2.6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS .....	25
<b>2.6.1 Métodos de descrição e análise de cargos .....</b>	<b>29</b>
2.6.1.1 <i>Observação direta</i> .....	29
2.6.1.2 <i>Questionário</i> .....	30
2.6.1.3 <i>Entrevista</i> .....	31
2.6.1.4 <i>Método combinado ou misto</i> .....	31
<b>2.6.2 Especificação de cargos .....</b>	<b>32</b>
<b>2.6.3 Titulação de cargos .....</b>	<b>34</b>
<b>2.6.4 Classificação de cargos .....</b>	<b>35</b>
2.7 AVALIAÇÃO DE CARGOS .....	35
<b>2.7.1 Métodos de avaliação de cargos .....</b>	<b>36</b>
2.7.1.1 <i>Método de avaliação por ordenamento/escalonamento</i> .....	37
2.7.1.2 <i>Método de avaliação por categorias/graus predeterminados</i> .....	37
2.7.1.3 <i>Método de avaliação por pontos</i> .....	38
2.7.1.4 <i>Método de comparação de fatores</i> .....	41
2.8 REMUNERAÇÃO .....	42

<b>2.8.1 Salário .....</b>	<b>46</b>
2.8.1.1 <i>Pesquisa salarial</i> .....	47
2.8.1.2 <i>Estrutura salarial</i> .....	49
2.8.1.3 <i>Política salarial</i> .....	51
<b>2.8.2 Benefícios .....</b>	<b>52</b>
 <b>3 METODOLOGIA .....</b>	 <b>55</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	55
3.2 TIPO DE PESQUISA .....	56
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA .....	57
3.4 MÉTODO DE COLETA DE DADOS .....	58
 <b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....</b>	 <b>59</b>
4.1 PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO .....	59
4.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS .....	62
4.2.1 Setor de montagem .....	62
4.2.2 Setor de engenharia .....	69
4.2.3 Setor de almoxarifado .....	70
4.2.4 Setor administrativo e financeiro .....	72
4.2.5 Diretoria .....	75
4.3 AVALIAÇÃO DE CARGOS .....	77
4.4 PESQUISA SALARIAL .....	78
4.5 ESTRUTURA SALARIAL .....	80
4.6 POLÍTICA SALARIAL .....	82
4.6.1 Salário de admissão .....	82
4.6.2 Aumentos salariais .....	82
4.7 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO .....	84
4.8 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	85
4.9 MANUTENÇÃO DO PLANO .....	85
4.10 SUGESTÕES DE MELHORIAS .....	86
 <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	 <b>89</b>
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	91

5.2 SUGESTÕES PARA PRÓXIMAS PESQUISAS .....	91
---	----

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
--------------------------	-----------

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>94</b>
------------------------	-----------

Apêndice I .....	94
------------------	----

Apêndice II .....	96
-------------------	----

Apêndice III .....	104
--------------------	-----

Apêndice IV .....	112
-------------------	-----

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

Qualidade na gestão de pessoas, ou de recursos humanos (RH), é fundamental à sobrevivência das organizações, pois é a mesma que cuida da relação de troca que há entre o trabalhador e a organização, onde o primeiro fornece o trabalho e o segundo fornece a remuneração por este trabalho. O papel do RH é fazer com que essa relação de troca seja justa e positiva, resultando no crescimento contínuo de ambos.

Diante do exposto, não apenas os empregados devem ser gerenciados, como também os empregadores, pois, embora o objetivo destes seja ver o crescimento do seu negócio em termos de qualidade, produtividade, economia e reconhecimento, eles necessitam dos serviços dos empregados para o alcance dos seus objetivos. Esses, por sua vez, visam o reconhecimento, o crescimento na carreira, uma boa remuneração, vantagens e benefícios e segurança no trabalho. Uma boa relação entre estas partes permitirá que os objetivos de ambos sejam alcançados.

Sabe-se que para o crescimento de uma organização é necessário, também, o crescimento da sua equipe. São as pessoas que definem o futuro da organização, e fazer com que as mesmas sintam-se valorizadas no trabalho, procurando meios para seu desenvolvimento e crescimento, é papel do RH. Uma das principais formas de recompensa associada à relação trabalhador-empresa é o salário, porém existem muitas outras formas de remunerações (que serão listados mais adiante) que podem ser oferecidos.

Uma das formas de determinar quais as remunerações e benefícios oferecidos aos trabalhadores é através do Plano de Cargos e Salários (PCS). Para Silva (2002), o objetivo do PCS é alcançar tanto o equilíbrio interno como o externo, através da definição de deveres, responsabilidades e atribuições e as responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. O equilíbrio procurado é tanto em termos da importância daquele cargo dentro da organização como também da remuneração justa do ponto de vista externo, levando-se em conta o que o mercado está pagando.

O Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta que pode ser utilizada para facilitar a visualização das atribuições e tarefas de cada função dentro da organização e consequentemente fazer com que o trabalhador desempenhe melhor o seu papel, gerando uma maior confiança e segurança.

De acordo com Chiavenato (1997), uma administração saudável de cargos e salários traz benefícios, para a organização, como:

- 1.Estrutura de cargos enxuta;
- 2.Menores custos de pessoal;
- 3.Melhor retorno de cada real despendido com salários.

Nascimento (2001, p. 6) afirma que:

As finalidades da Administração de Cargos e Salários são: ordenar os salários dos trabalhadores de acordo com a maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atendendo ao preceito de igualdade salarial para trabalho igual; adequar os salários da empresa aos salários praticados no mercado, visando não perder seus funcionários para as empresas concorrentes; e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial ao crescimento e sobrevivência da empresa.

No cenário de micro e pequenas empresas, sabe-se que muitos empresários gerenciam, ao mesmo tempo, todas as áreas da organização. Investir em profissionais especializados para cada área da empresa pode sair muito caro, além de que, nem sempre há setores bem definidos e estruturados dentro da mesma. É comum empresas juntarem as áreas de RH, financeiro, vendas, compras (entre outras) em um único setor, que geralmente chamam de “administrativo”, o que contribui para uma gestão precária da organização.

Entretanto, a gestão de MPE vem ganhando a atenção de estudiosos, esses têm se empenhado para diferenciar os modelos de gestão ideais para pequenas e médias empresas dos modelos para empresas de grande porte. Em relação aos estudos sobre gestão de empresas, sabe-se que:

Boa parte dos estudos foram desenvolvidos com o intuito de enfocar o funcionamento geral dessas empresas, ora dedicando-se à análise de dificuldades específicas da gestão, ora buscando identificar problemas e motivações de dirigentes na condução de seus negócios. Os estudos atuais além de se dedicarem a tais preocupações, procuram também oferecer aos administradores de pequenas empresas conhecimentos que lhes permitam gerenciar seus empreendimentos de maneira mais eficaz e eficiente, em ambientes altamente competitivos, dinâmicos e incertos. (HONÓRIO; MARQUES; MELO, 2001 apud LEONE, 1999).

Uma boa gestão de recursos humanos é fator determinante para o sucesso de uma MPE. Diante do crescimento do número desse tipo de empresas, a área de RH deve ir muito

além da atração e retenção de pessoas, é nesse momento que a valorização das pessoas se torna um diferencial competitivo para as organizações.

A organização na qual esse trabalho será realizada será chamada pelo nome fictício de Empresa Y, considerada como Microempresa de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Está no mercado há 5 (cinco) anos, localiza-se na cidade de João Pessoa/PB e presta serviços de automação e controle industrial para empresas de todo o país. O crescimento do seu quadro de funcionários exige maior aperfeiçoamento e uso de novas ferramentas para aprimorar a gestão de pessoas. Assim, identificou-se um bom momento para implantação de um PCS.

Diante do exposto, o problema a ser solucionado com esse trabalho é: Como a elaboração de um Plano de Cargos e Salários pode contribuir para a gestão de recursos humanos da Empresa Y?

## 1.2. OBJETIVOS

O presente trabalho tem os objetivos a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Definir como a elaboração de um Plano de Cargos e Salários pode contribuir para a gestão de recursos humanos da Empresa Y.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- a) Compreender o cenário da organização estudada para a elaboração do PCS;
- b) Verificar as práticas gerenciais e os cargos existentes;
- c) Analisar e descrever os cargos da empresa;
- d) Estabelecer uma política salarial de acordo com as perspectivas dos gestores e condições financeiras da empresa.



### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diante da concorrência enfrentada pelas organizações no mercado, é importante que a gestão de pessoas esteja alinhada à visão estratégica da organização. Ter colaboradores satisfeitos torna-se uma vantagem competitiva para as organizações, o que, de acordo com Wunsch (2012 apud Silva, 2008), é o grande objetivo das organizações para responder às pressões da globalização. Essa vantagem pode ser obtida através do alinhamento das competências individuais dos colaboradores com a capacidade produtiva da organização, buscando atender objetivos comuns como lucro, bem-estar no ambiente de trabalho, remuneração e planos de benefícios.

A elaboração de um PCS para a Empresa Y mostra-se importante devido ao interesse em melhorias nas suas atividades de RH. Com um setor de RH pouco aprimorado, tendo como atividades basicamente contratação e demissão de pessoal, e com o aumento do número de funcionários de 2(dois), no ano de fundação da empresa, para 19(dezenove), nos dias atuais, a empresa vê no planejamento de cargos e salários uma oportunidade para iniciar a expansão da sua atuação na gestão de pessoas. O PCS facilita a visualização e, conseqüentemente, o entendimento dos cargos, dessa forma, esse trabalho é importante para viabilizar uma gestão de pessoas mais eficiente e de qualidade.

O mercado de automação industrial ainda está em crescimento no estado da Paraíba. A maioria dos potenciais clientes (indústrias) ainda encontra-se na região sudeste e o crescimento do setor industrial em regiões como o nordeste ocorre devido à desconcentração dessas indústrias. O processo de desconcentração ocorrer devido ao fenômeno conhecido como “Guerra dos Lugares”, onde estados e municípios, principalmente fora do sudeste, disputam pela instalação de novas indústrias em suas regiões, oferecendo a elas benefícios e isenções fiscais. Nesse contexto, o crescimento do setor industrial e, conseqüentemente, da automação industrial no estado da Paraíba está apenas começando. A realização desse estudo mostra-se importante por ser um dos primeiros realizados em empresas Paraibanas desse ramo de atividade, podendo servir de base para futuros estudos.

Para a autora deste trabalho há a oportunidade de aplicar no mercado os conhecimentos adquiridos como aluna de administração da UFPB e de ajudar a empresa a desempenhar suas funções de gestão de pessoas com maior qualidade através do plano a ser elaborado.

O presente trabalho foi aplicado em uma micro-empresa, área que ganhou recentemente uma maior atenção dos estudiosos. Estes buscam entender e desenvolver

métodos que atendam às particularidades desse tipo de organização. Nos últimos anos o número de Micro e Pequenas Empresas (MPE) vêm crescendo exponencialmente no Brasil. Segundo o SEBRAE (2013), as Micro e Pequenas Empresas representam na economia brasileira: 99% do total de empresas no País, 25% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, 52% do saldo de empregos formais, 70% das novas vagas de emprego geradas por mês, 40% da massa salarial e 1% das exportações. A realização desse trabalho coopera diretamente para que o objetivo de conhecer as particularidades das micro e pequenas empresas seja alcançado, podendo ser mais um instrumento a ser estudado.

O trabalho é viável devido à facilidade de acesso a documentos e informações necessárias para sua elaboração, considerando que a autora já trabalhou na empresa referida, conhecendo, portanto, o negócio, e pelo fato da empresa pertencer a um membro da sua família. Outro fator que viabiliza a elaboração do plano proposto é o interesse da empresa nos objetivos propostos por esse trabalho, se prontificando a cooperar de todas as formas necessárias.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho apresenta a seguir uma revisão de literatura dos principais autores dos temas abordados. Primeiramente fala-se sobre a gestão de pessoas, o seu histórico, o que significa e a sua importância. O tema da administração de cargos e salários é abordado, assim como o plano de cargos e salários e suas etapas. A primeira etapa trata-se da análise e descrição de cargos, onde são apresentados seus conceitos e os métodos utilizados, além de conceitos sobre especificação, titulação e classificação de cargos.

Sobre a avaliação de cargos são apresentados os métodos de existentes, a saber, avaliação por ordenamento/escalamento, por categorias/ graus predeterminados, por pontos e por comparação de fatores. Quanto à remuneração, apresentou-se conceitos sobre salários, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial e benefícios.

Na terceira seção, da metodologia, é apresentada a caracterização da empresa, o tipo de pesquisa realizado, dados sobre o universo e a amostra estudada e o método de coleta de dados.

A quarta seção trata-se da análise e interpretação de dados, onde foram explicadas as etapas para elaboração do PCS, como o desenvolvimento de cada etapa aconteceu e quais os resultados obtidos.

Nas considerações finais, a quinta seção, foram apresentadas as limitações da pesquisa e as sugestões para próximas pesquisas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico faremos a revisão literária dos principais autores que falam sobre o tema desse trabalho.

### 2.1 HISTÓRICO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Dutra (2002), historicamente as pessoas vêm sendo tratadas como insumos, ou seja, como algo a ser administrado. Já ocorreram grandes transformações na organização da produção, porém, os conceitos de gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais ainda tem sido fortemente conduzidas pelo controle sobre as pessoas. Em contrapartida, as empresas vêm sendo pressionadas por fatores externos para uma revisão na sua forma de gerir pessoas. Para entender melhor como ocorreu esse processo, exploraremos o histórico e a evolução da gestão de pessoas.

Segundo Marras (2009, p.21), “tudo começou com a necessidade de ‘contabilizar’ os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto”. Nota-se uma preocupação com a gestão de pessoas logo após a Revolução Industrial, porém, ela estrutura-se apenas no século XX. A partir das experiências de Taylor, que buscava a maximização da eficiência na produção, de Fayol, que sugeriu a primeira divisão clássica das funções do administrador, e de Ford, surge o movimento da Administração Científica, também conhecido como Escola Clássica (DUTRA, 2002; MARRAS, 2009).

Gil (2001, p.18) afirma que “o objetivo central desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo”. A Administração Científica provou que poderia aumentar a eficiência através do estudo sistemático científico do trabalho. Seus argumentos sobre a necessidade de especialização e treinamento e o surgimento dos primeiros sindicatos serviram de base para o reconhecimento da necessidade de um departamento de pessoal (DUTRA, 2002). É nesse momento que surge a função de Chefe de Pessoal, que, segundo Marras (2009), teve por muitos anos as características de uma pessoa inflexível, que tinha o papel de seguir as leis e de demitir com frieza, fato que gerava tensão nos funcionários ao serem enviados ao departamento de pessoal.

Dutra (2002, p. 29 apud HIRATA, 1991, p. 8) destaca os seguintes traços como característicos desse movimento:

- “racionalização do trabalho com uma profunda divisão – tanto horizontal (parcelamento das tarefas) quanto vertical (separação entre concepção e execução) – e especialização do trabalho;
- desenvolvimento da mecanização por meio de equipamentos altamente especializados;
- produção em massa de bens padronizados;
- salários incorporando os ganhos de produtividade para compensar o tipo de processo de trabalho predominante”.

Embora a Administração Científica tenha se difundido amplamente nas primeiras décadas do século, ela foi duramente criticada por tornar o trabalho humilhante e degradante, além de não promover o desenvolvimento das pessoas. Nesse momento, surge, então, a Escola das Relações Humanas, que passa a considerar a influência dos fatores sociais e psicológicos na produtividade (DUTRA, 2002; GIL, 2001).

De acordo com Marras (2009), o movimento das relações humanas teve como base a mudança na relação entre empregadores e empregados, ele defendia o aumento da produtividade através da eliminação de conflitos e seus respectivos custos. A ordem agora era preocupar-se com o indivíduo, o que gerou uma forte pressão para mudanças na função de chefe de pessoal. Bertequini (2012 apud MARRAS, 2005) afirma que apesar das dificuldades enfrentadas com essas novas características e exigências da gestão de pessoas, esse modelo evolui para um segundo momento, conhecido como Behaviorismo.

O Behaviorismo criticava a escola de relações humanas, pois defendia que a tão procurada eficiência poderia ser obtida, de forma simples, através da satisfação no trabalho. O chefe de pessoal, ganhava, por volta de 1940, mais uma função, a de “cuidador de pessoal” (BETERQUINI, 2012 apud MARRAS, 2005). De acordo com Gil (2001, p. 19), foi nesse momento que: “[...] passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal”.

Por volta de 1950, a função de chefe de pessoal passou a ter o status de gerência e ganha a denominação que liga essa área à de ciências humanas, ‘gerente de relações humanas’ ou ‘gerente de recursos humanos (GRH)’. Nos anos 60, nos EUA, criou-se paralelamente ao GRH a função de Gerente de Relações Industriais (GRI), a fim de distinguir aquele, que cuidava de aspectos administrativos, deste, que seria o especialista em questões ‘humanas’. Dessa vez o ganho foi além da nomenclatura, a função de GRH ganhou diversas subáreas que aumentaram sua abrangência nas organizações (MARRAS, 2009).

Marras (2009, p.25) apresenta a figura abaixo para demonstrar, de forma resumida, a evolução das áreas de responsabilidade da função de pessoal:

Áreas de responsabilidade da função de pessoal		
Chefe de pessoal	Gerente de RI	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até 1999
Controles da Frequência	Controles da Frequência	Controles da Frequência
Faltas no Trabalho	Faltas no Trabalho	Faltas no Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura Organizacional

**Figura 1: Áreas de responsabilidade da função de pessoal**

Fonte: Marras (2009, p.25)

Após conhecer um pouco do histórico da gestão de pessoas, vejamos as definições de alguns autores sobre o conceito do que é gestão de pessoas.

## 2.2 O QUE É A GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (1999, p.8) define gestão de pessoas como um “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionado às ‘pessoas’ ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho.”

Para Gil (2001), a “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” Com um conceito bastante semelhante, Dutra (2002) afirma que a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que promove a conciliação entre as expectativas das pessoas e da organização, afim de que, ao longo do tempo, ambas consigam alcançá-las.

Dutra (2002 apud Fayol, 1981, p.23) ainda afirma que a gestão de pessoas vem sendo compreendida como uma função gerencial desde os tempos de Fayol, que fez uma analogia da

administração de empresas com a anatomia, subdividindo a administração em funções essenciais que existem em qualquer empresa. De acordo com essa visão funcionalista, a gestão de pessoas é vista como um conjunto de atividades essenciais, como: “atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho” (DUTRA, 2002 apud TOLEDO, 1978, p. 22).

A visão sistêmica defende que a gestão de pessoas é um sistema, formado por vários subsistemas que interagem entre si, com o ambiente externo e com as pessoas, estando em constante modificação (DUTRA, 2002). O autor também declara que:

A Administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes (...) que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. (DUTRA, 2002 apud CHIAVENATO, 1989, p. 181-182)

Para Amaral e Oliveira (2009 apud CARIOCA, 2004) a gestão de pessoas deve possuir um foco integrador, por ser uma área que se relaciona diretamente com todas as demais áreas da organização, além de uma visão estratégica, por fazer parte do processo de decisão organizacional.

## 2.3 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

Bertequini (2010 apud CHIAVENATO, 2005) relata que a gestão de pessoas é baseada em três pilares. O primeiro pilar baseia-se na visão humanística, onde vê o empregado como um ser humano, cada um com suas histórias, individualidades, habilidades e experiências, deixa, então, de ser visto apenas como um meio para que os objetivos da empresa sejam atingido, atraindo, portanto, a dedicação e atenção da gestão de pessoas.

No segundo pilar as pessoas são vistas como capazes de fornecer conhecimento para a organização, ou seja, como ativadores inteligentes de recursos organizacionais. As pessoas são vistas como o elemento que move a organização e que oferece a inteligência, o talento e a inovação necessária para se manter no mercado e garantir a longevidade da empresa, através da inovação e criatividade.

O terceiro pilar vê os empregados como parceiros da organização, como os que conduzem a organização para o sucesso e a excelência. Como parceiros, eles investem seus

conhecimentos e habilidades requerendo uma retribuição por esse investimento. A retribuição vem, por exemplo, em forma de salário, incentivos, auxílios e reconhecimento profissional.

Em consonância com o discurso desse terceiro pilar, Gil (2001) afirma que algumas organizações tem a tendência de reconhecer o empregado como parceiro, partindo da premissa de que todo processo produtivo realiza-se a partir da ação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, clientes e acionistas. Como cada fornecedor só investe seus recursos numa organização a fim de obter um retorno satisfatório, assim, nota-se a importância de valorizar o empregado, já que este é o parceiro mais íntimo da organização. O peso e a importância do empregado dentro da organização ressaltam-se à medida que a sua força de trabalho está relacionada a tarefas mais específicas.

A boa gestão de pessoas também tem a sua importância em termos financeiros, Milkovich (2000, p.22) comenta que:

Os recursos humanos não existem de graça. Para algumas empresas como a General Foods e a Texaco, salários, benefícios e treinamentos perfazem entre 20% e 30% de suas despesas operacionais. Para aqueles com emprego intensivo de pessoas, tais como H&B Block, Merrill Lynch ou empresas da área educacional, esse custo pode significar mais de 70% das despesas operacionais.

A gestão de pessoas deve ser integrada, atendendo aos interesses e expectativas tanto da organização como do empregado. A sua importância é ressaltada pelo fato de, somente dessa forma, ser possível uma relação produtiva entre ambas as partes (DUTRA, 2002).

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Um dos fatores que define a eficiência de uma empresa é uma administração racional de pessoal, essa matéria envolve o complexo problema “salário” e umas das formas de amenizar as influências desse fator na produtividade dos trabalhadores é através de uma boa Administração de Cargos e Salários (NASCIMENTO, 2001).

O mesmo autor afirma que a Administração de Cargos e Salários tem a função de implantar um plano de remuneração que mantenha o equilíbrio na relação vertical entre salários, que esteja ajustado à realidade do mercado e que sirva como estímulo para maior produtividade e eficiência do trabalhador.

Levando em consideração que a manutenção de um trabalhador representa uma parcela significativa nos custos da organização, sobre a Administração de Cargos e Salário, Zimpeck (1990, p. 14) afirma que



[...] está se constituindo em componente vital das peças que estimulam o crescimento e o progresso da organização. Aliando fatores de controle financeiro ao atendimento equitativo das necessidades humanas das equipes de trabalho, a Administração de Salários é instrumento que provê meios para a obtenção de melhor produtividade, controles de custo adequados e melhor satisfação profissional.

Para conquistar essa satisfação profissional nos seus trabalhadores, Pontes (2000) afirma que manter um equilíbrio salarial interno e externo deve ser a principal preocupação da Administração de Cargos e Salários. O equilíbrio interno é conseguido através da correta avaliação de cargos, definindo a hierarquia na organização. A existência da hierarquia é muito importante, pois os colaboradores comumente comparam os seus salários com os dos demais colegas de trabalho a fim de definir se o salário que está recebendo está sendo justo ou não. Quando não há a visualização de maiores responsabilidades, produtividade e conhecimento, havendo a diferença de remuneração entre cargos e pessoas, surge a insatisfação no trabalhador de menor remuneração. O equilíbrio externo é conseguido quando a remuneração oferecida pela organização está adequada à realidade do mercado. A conservação desse equilíbrio é importante para organização, pois, caso ele não seja alcançado, a empresa terá dificuldade para manter seus profissionais.

Uma organização só pode remunerar de forma adequada e justa conhecendo o valor do cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação na qual se encontra o mercado. (CHIAVENATO, 2009)

Ressaltando o que foi dito sobre o equilíbrio salarial interno, Pontes (2000, p. 41) diz que a eficiência da administração de cargos e salários “repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos”. O autor ainda afirma que, somente através da correta descrição e especificação de cargos, poderá ser feita uma avaliação dos cargos que resulte no estabelecimento de salários coerentes dentro da organização.

Partiremos agora para um estudo mais detalhado sobre PCS, cargos e, logo em seguida, sobre remuneração, o que inclui salário.

## 2.5 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O Plano de Cargos e Salários (PCS) é um instrumento que permite obter o desejado equilíbrio dos salários da organização. A implantação do plano deve ser realizada com o apoio

das gerências, tendo em vista que eles são os responsáveis pela motivação e produtividade dos trabalhadores e terão que conviver com as regras traçadas pelo PCS (PONTES, 2000).

Existem várias etapas e modelos de PCS propostos por alguns autores. Marras (2009, p. 92) diz que o PCS “é o instrumento fundamental para a administração de cargos e salários de uma organização” e propõe as seguintes fases para o mesmo: análise de função, descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa de salários, política de remuneração e construção de estrutura salarial.

Já Zimpeck (1990) diz que as etapas do Plano devem ser:

- Organização da administração de salários;
- Elaboração de objetivos e diretrizes;
- Comunicação;
- Análise e descrição de cargos;
- Avaliação de cargos;
- Pesquisa de salários;
- Escalas de salários;
- Avaliação de desempenho;
- Controles administrativos.

Pontes (2000), afirma que na implantação de um PCS é necessário seguir as seguintes etapas:

**Quadro 1 – Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários**

PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO	Elaboração do plano Discussão do plano com as gerências Aprovação do plano Divulgação do plano aos colaboradores
ANÁLISE DOS CARGOS	Coleta de dados Descrição de cargos Especificação dos cargos Titulação dos cargos Classificação dos cargo conforme os grupos ocupacionais Catálogo de cargos
AValiação DOS CARGOS	Escolha dos cargos-chave Formação do Comitê de avaliação Escolha do método de avaliação Avaliação dos cargos-chave Avaliação dos demais cargos

PESQUISA SALARIAL	Escolha dos cargos Escolha das empresas Elaboração do manual de coleta de dados Coleta de dados Tabulação de dados Análise dos resultados Relato às empresas participantes
ESTRUTURA SALARIAL	Cálculo da curva básica Determinação do número de graus Cálculo das amplitudes dos graus Análise de sobreposição dos graus
POLÍTICA SALARIAL	Salário de admissão Promoção horizontal e vertical Reavaliação de cargos Reajustes salariais Nível hierárquico das aprovações
POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	Definição do pacote de benefícios Composição da remuneração (salário + benefícios)
CARREIRAS PROFISSIONAIS	Sucessão de cargos Divulgação das carreiras aos colaboradores Definição do planejamento de recursos humanos Programa de desempenho Programa de treinamento e desenvolvimento
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS	Definição da estrutura do programa

Fonte: Pontes (2000, p. 32)

Segundo Pontes (2000), antes de iniciar a implantação do PCS deve ser feito um planejamento do trabalho e a divulgação do plano, ele afirma que isso deve ser feito em três etapas: discussão do programa com as gerências (onde o plano é apresentado e são coletadas as sugestões), aprovação do plano (após a discussão, o plano deve ser aprovado pela alta gerência da organização) e divulgação dos planos aos colaboradores (nesse momento explica-se aos funcionários da organização quais são os objetivos do plano, a fim de evitar ansiedade ou insegurança).

A seguir são apresentados detalhes das etapas de implantação de um PCS, bem como as características e importância de cada uma.

## 2.6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Dentro de uma organização cada colaborador desempenha um papel específico e é muito importante que o conjunto de atividades a serem desempenhados nesses papéis sejam bem definidos, para que os trabalhadores consigam cumpri-los com máxima eficácia (GIL, 2001).

Marras (2009) defende que, antes de tudo, faz-se necessário definir o que é tarefa, função e cargo para que se dê prosseguimento aos estudos relativos à análise e descrição. No Quadro 2, logo abaixo, constam as definições de alguns autores para esses termos.

**Quadro 2: Definições de função, tarefa e cargo**

TAREFA	“É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.” (PONTES, 2000, p. 41-42).
	“É o conjunto de elementos que requer esforço humano para determinado fim.” (OLIVEIRA, 2001, p. 13).
	“São as atividades individualizadas executadas por um ocupante de cargo.” (GIL, 2001, p. 172).
FUNÇÃO	“É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de marketing.” (PONTES, 2000, p. 42).
	“Função é atribuição específica; inclui deveres e responsabilidades requeridas das atividades de um indivíduo.” (OLIVEIRA, 2001, p. 13).
	“Conjunto de tarefas ou atribuições que são exercidas de maneira sistemática reiterada por um indivíduo numa organização” ( GIL, 2001, p. 172).
CARGO	“É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza, das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.” (PONTES, 2000, p. 42).
	“É a ocupação oficial do cargo.” (OLIVEIRA, 2001, p. 13).
	“Conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional.” (GIL, 2001, p. 172)

**Fonte:** Elaborado pela autora (2014)

Com o entendimento dos termos citados acima podemos partir para um detalhamento sobre a descrição de cargos. A descrição de cargos pode ser definida como:

O trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõem um cargo, estudando-lhe os contornos do ‘que’, ‘como’ e ‘para que’ se faz, registrando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados esperados. (MARRAS, 2009, p. 94).

A questão do “o que faz” deve ser respondida com a descrição das ações ou tarefas desenvolvidas pelo ocupante do cargo. Já o “como faz” deve descrever a maneira ou método utilizado para que o ocupante do cargo realize a sua tarefa. É onde explicita o método de utilização de um equipamento ou ferramenta e ainda o uso de decisão ou determinado movimento. O “para que faz” determina a razão, ou finalidade, da realização da tarefa. Essa razão pode ser um reparo, a obtenção de um relatório, o envio de informações, entre outras (Marras, 2002).

O conceito de Chiavenato (2009, p. 230) complementa o citado acima:

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõe um cargo e que o tornam distinto de todos os demais cargos existentes na organização. A descrição de cargos representa o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades que envolve.

Para Oliveira (2001) a descrição de cargos define as responsabilidades e as atividades que os ocupantes dos cargos devem desempenhar. Para o mesmo autor, a descrição é importante pois, é a partir dela que se obtém as informações que servirão de base para fins de remuneração, seleção, treinamento e etc.

De acordo com Pontes (2000), a descrição de cargos pode ser detalhada ou sumária. A descrição sumária apresenta um breve resumo que possibilita uma rápida compreensão do conteúdo do cargo. Já a descrição detalhada é aquela que responde às questões “o que faz”, “como faz” e “porque faz”, nesse caso as atividades devem ser descritas por ordem de importância ou cronologicamente.

Embora intimamente relacionadas quanto às suas finalidades e no processo de obtenção de dados, a descrição e análise de cargos são distintas entre si. Enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo, o detalhamento das tarefas e atribuições do seu ocupante; a análise determina os requisitos qualificativos, as responsabilidades e as condições exigidas para cada cargo (CHIAVENATO, 2009).

A análise de cargos também pode ser entendida como um estudo das atividades do empregado, definido as atribuições e principais exigências, como as de ordem mental e de responsabilidade, conhecimento e demais requisitos exigidos para cada cargo da empresa. (ZIMPEC, 1990).

Chiavenato (2009) afirma que a análise de cargos concentra-se em quatro áreas de requisitos e cada um desses requisitos é dividido em vários fatores de especificações. São eles:

a)Requisitos mentais: define quais os requisitos mentais que o ocupante deve possuir para o desenvolvimento da sua tarefa. Fatores de especificações: Instrução essencial, experiência anterior essencial, adaptabilidade ao cargo, iniciativa necessária e aptidões necessárias.

b)Requisitos físicos: considera a quantidade e uso contínuo de energia e de esforço físico e mental exigidos e a fadiga causada. Fatores de especificações: Esforço físico

necessário, concentração visual, destreza ou habilidade, compleição física necessária e pressão emocional e do trabalho.

c)Responsabilidades envolvidas: considera a responsabilidade que o ocupante do cargo, além das atividades normais de sua função, tem em relação à supervisão direta ou indireta dos seus subordinados, responsabilidade por equipamentos, dinheiro, documentos, informações confidenciais, resultados e lucro. Fatores de especificações: Supervisão de pessoal; material, ferramenta ou equipamento; dinheiro, título ou documentos; contratos internos e externos e informações confidenciais.

d)Condições de trabalho: considera as condições do ambiente em que o trabalho é executado, avaliando qual o grau de adaptação do equipamento e do ambiente ao elemento humano e definindo seus riscos. Fatores de especificações: Ambiente de trabalho e riscos envolvidos no trabalho.

Antes da análise e descrição de cargos devem ser definidos os objetivos do trabalho que será realizado. Devem ser analisados de forma crítica a configuração atual e futura dos cargos, quais as características operacionais e culturais da empresa e como é (ou como será) feito o agrupamento dos cargos em termos de grupos e famílias. A análise e descrição deve ter um visão de todos os cargos da empresa, de que forma eles se complementem e haja uma adequada distribuição ou redistribuição de tarefas e atividades para cada cargo (BEATRIZ, apud DUTRA 2008).

Todo o trabalho de análise e descrição de cargos deve ser realizado de forma minuciosa e precisa, pois as informações obtidas através dele servirão de base para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de cargos. Isso será estudado mais a frente (ZIMPEC, 1990).

Gil (2001, p. 175) expõe de forma mais detalhada as várias utilidades da análise e descrição de cargos, comentando que ela “[...] pode ser concebida como o ponto de partida para o tratamento da maioria dos problemas no campo dos recursos humanos. Entre as funções estão:

a)Determinação do perfil do ocupante para definir os procedimentos para a seleção do pessoal;

- b)Fornecimento dos dados necessários para o levantamento de necessidades e seleção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal;
- c)Fornecimento de dados para subsidiar os programas de higiene e segurança no trabalho;
- d)Fornecimento de informações para o supervisor e o empregado acerca dos padrões de desempenho no trabalho;
- e)Fornecimento de subsídios para avaliação de cargos e determinação das faixas salariais;
- f)Determinação de linhas de autoridade e responsabilidade na organização;
- g)Fornecimento de subsídios para a implantação de sistemas de avaliação e mérito.”

A análise e descrição dos cargos é realizada a partir de dados coletados na organização, vejamos agora quais os métodos utilizados para esse fim.

### **2.6.1 Métodos de descrição e análise de cargos**

Existem diferentes técnicas que podem ser adotadas para a coleta dos dados a serem utilizados na análise e descrição dos cargos. As mais utilizadas são a observação direta, a entrevista e o questionário, que podem ser aplicadas separadamente ou de forma combinada (método combinado ou misto) (GIL, 2001).

Vamos conhecer o que alguns autores falam sobre cada uma dessas formas de coleta de dados e quais as vantagens e desvantagens de cada uma.

#### ***2.6.1.1 Observação Direta***

De acordo com Chiavenato (2009), esse é um dos métodos mais utilizados. A análise dos cargos é feita pela observação direta do ocupante do cargo enquanto o mesmo desempenha as suas funções e o analista registra sua observação numa folha de registros. Esse método é mais apropriado para cargos com atividades manuais e de caráter repetitivo e

operacional. Muitas vezes apenas esse método não é suficiente para a obtenção das informações necessárias, portanto, geralmente é combinado com uma entrevista com o ocupante do cargo ou seu superior.

Pontes (2000) destaca três vantagens desse método: permite compreender a relação do cargo com outros, os objetivos da realização de cada tarefa e as operações com máquinas e equipamentos; permite verificar *in loco* as responsabilidades do ocupante do cargo e quais as condições de trabalho e é um método em que não há necessidade do colaborador paralisar suas atividades.

#### 2.6.1.2 Questionário

Nesse método a análise é feita através do preenchimento de um questionário de análise de cargo pelo ocupante do cargo e/ou seu superior. (CHIAVENATO, 2009). Geralmente para cada grupo ocupacional é elaborado um questionário-padrão, devido aos diferentes fatores de especificação. Recomenda-se que antes da distribuição dos questionários, os colaboradores sejam informados do objetivo da análise de cargos e que os mesmos tenham todas as dúvidas sanadas quanto à utilização da análise (PONTES, 2000).

Gil (2001) destaca que embora o questionário pareça um instrumento simples, a sua elaboração exige uma série de cuidados, como: perguntas claras e precisas; número de perguntas o mais reduzido possível; dar preferência a perguntas fechadas; elaborar perguntas simples de responder; as perguntas não devem sugerir respostas; as perguntas devem ser restritas aos aspectos que se deseja conhecer do trabalho e as perguntas devem ser logicamente ordenadas.

Esse mesmo autor destaca as vantagens e desvantagens desse método. Vantagens: é um instrumento rápido e barato, o pessoal não precisa ser treinado, o questionário pode ser respondido conforme a oportunidade, pode ser aplicado a um grande número de colaboradores, é adequado para cargos com tarefas complexas. Desvantagens: não pode ser aplicado para pessoas que tenham dificuldade para comunicação por escrito ou que seja analfabeto, a sua elaboração deve ser bem planejada e pode ser um instrumento superficial pois de modo geral envolve poucas questões.



### 2.6.1.3 Entrevista

Esse método consiste em obter os dados relativos ao cargo a ser analisado através de contato direto e verbal com o colaborador ou seu superior. A entrevista pode ser feita com apenas um ou ambos, junto ou separadamente (CHIAVENATO, 2009).

Pontes (2000) explica que o analista de cargos conduz a entrevista, a partir de um roteiro previamente estruturado, coletando informações sobre o cargo a ser analisado, com o objetivo de eliminar todas as dúvidas que possam surgir referente às tarefas e especificações.

Dentre as suas vantagens estão a de ser a técnica mais flexível, pode ser aplicado para qualquer cargo, possibilita que as dúvidas sejam sanadas imediatamente e os dados são obtidos da pessoa que exerce e mais conhece o cargo. Já as suas desvantagens são os custos com treinamento de pessoal e aplicação das entrevistas, a necessidade de que o trabalho seja paralisado, a possibilidade de que fatos e opiniões sejam confundidos e a resistência e falta de motivação para responder às entrevistas (GIL, 2001).

### 2.6.1.4 Método combinado ou misto

Os métodos mistos são as combinações de dois ou mais métodos de coleta de dados. Tendo em vista que cada método tem suas vantagens e desvantagens, a combinação é um meio de neutralizar as desvantagens e explorar as vantagens dos mesmos (CHIAVENATO, 2009).

Abaixo temos o quadro proposto por Pontes (2000, p. 73), onde ele expõe quais as combinações existentes, a forma de aplicação e sua discriminação e as vantagens de cada uma.

**Quadro 3: Métodos combinados para a coleta de dados**

COMBINAÇÕES	FORMA DE APLICAÇÃO	DISCRIMINAÇÃO DA FORMA DE APLICAÇÃO	VANTAGENS
Questionário + Entrevista	Ocupante do cargo	O ocupante responde ao questionário e o analista faz uma entrevista tendo por base as informações declaradas no questionário.	- Diminui o tempo de entrevista.  - Melhora a qualidade das informações

	Gerência	A gerência responde ao questionário sobre o cargo ocupado pelo subordinado e o analista faz uma entrevista tendo por base as informações declaradas no questionário.	coletadas pelo questionário.
	Analista de cargos	Com base em um questionário não preenchido que serve como roteiro, o analista entrevista o ocupante do cargo e preenche o questionário.	- Facilita a estruturação da entrevista
Questionário + Observação Local	Gerência e ocupante do cargo	A gerência responde ao questionário sobre o cargo ocupado pelo subordinado e o analista observa o trabalho executado pelo ocupante.	- Diminui o tempo de observação local
	Analista de cargos	Com base em questionário não preenchido que serve como roteiro, o analista observa o trabalho executado pelo ocupante e preenche o questionário.	- Estrutura melhor o que deve ser observado pelo analista.
Observação Local + Entrevista	Ocupante do cargo	Inicialmente o analista observa o trabalho realizado pelo ocupante e, após, realiza uma rápida entrevista com o próprio ocupante.	- Eliminam as dúvidas surgidas com a observação.
	Ocupante do Cargo e Gerência	Inicialmente o analista observa o trabalho realizado pelo ocupante do cargo e, após, realiza uma rápida entrevista com o gerente.	

Fonte: Pontes (2000, p. 73)

O método combinado de entrevista + questionário também é chamado de formulário por Nascimento (2001). De acordo com esse autor, nesse método o próprio pesquisador responde um questionário com as informações fornecidas pelo informante.

A partir da escolha do método de coleta de dados serão feitas as descrições e análises dos cargos.

## 2.6.2 Especificação de Cargos

Gil (2001, p. 175) define especificação de cargo como a “identificação dos requisitos necessários para o desempenho das tarefas ou atribuições de um cargo”. O Quadro 4,

apresentado abaixo, é proposto por Pontes (2000, p. 80) e nos indica o que deve ser analisado nos fatores de especificação de cargos.

**Quadro 4: Relato dos principais fatores de especificação dos cargos**

<b>INSTRUÇÃO</b>	Instrução formal obtida em cursos oficiais e de extensão ou especialização.
<b>CONHECIMENTO</b>	Conhecimentos complementares exigidos para o exercício do cargo.
<b>EXPERIÊNCIA</b>	Tempo estimado para que o ocupante do cargo, desde que possua os conhecimentos exigidos, possa desempenhar, normalmente, as tarefas componentes do cargo em análise.
<b>INICIATIVA / COMPLEXIDADE</b>	Relato da complexidade das tarefas, do grau de supervisão recebida pelo ocupante para o desempenho das suas atividades e do discernimento, julgamento ou decisão exigidos para a solução de problemas. Esse fator pode também ser desmembrado em iniciativa, complexidade das tarefas e supervisão recebida.
<b>RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO</b>	Relato da extensão da supervisão exercida, sendo verificado o número de subordinados e a natureza da supervisão (complexidade das tarefas supervisionadas).
<b>RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS</b>	Considera a responsabilidade exigida com relação a manejo, manutenção e guarda de máquinas, ferramentas e equipamentos, bem como a prevenção contra estragos ou prejuízos devidos a descuido.
<b>RESPONSABILIDADE POR NUMERÁRIO</b>	Considera a responsabilidade exigida do ocupante do cargo pela guarda e manuseio de dinheiro, títulos e documentos da companhia e possibilidade de perda dos mesmos.
<b>RESPONSABILIDADE POR ERROS</b>	Considera o risco de ocorrência de erros na execução do trabalho que possam afetar a imagem da companhia ou trazer prejuízos para a mesma.
<b>RESPONSABILIDADE POR MATERIAIS E PRODUTOS</b>	Considera a responsabilidade por materiais ou produtos (matéria-prima, produtos acabados, fluidos, etc.) sob custódia do ocupante cargo e a extensão e probabilidade de prejuízos financeiros ou operacionais que possam resultar em razão do exercício do cargo.
<b>RESPONSABILIDADE POR SEGURANÇA DE TERCEIROS</b>	Considera a possibilidade de ocorrência de acidentes a que se exponham outros colaboradores, na realização das tarefas pelo ocupante do cargo, mesmo agindo dentro dos padrões de segurança exigidos pela companhia.
<b>ESFORÇO MENTAL E VISUAL</b>	Exigência de concentração ou atenção mental ou visual requerida do ocupante do cargo. Devem ser determinadas a frequência, a intensidade e a continuidade do esforço mental e visual.
<b>RESPONSABILIDADE POR CONTATOS</b>	Considera a natureza dos contatos efetuados pelo ocupante do cargo para resultados do seu trabalho. Devem ser evidenciados o objetivo, a frequência, e a hierarquia das pessoas com quem são mantidos os contatos, bem como se são externos ou internos.

<b>ESFORÇO FÍSICO</b>	Exigências quanto ao esforço físico requerido do ocupante do cargo, que envolvam posições incômodas, carregamento de pesos, bem como a intensidade dessa exigência no trabalho.
<b>RISCO</b>	Considera a possibilidade de ocorrência de acidentes com o próprio ocupante do cargo, apesar da observância das normas de segurança. Deve ser evidenciada a frequência da exposição, a probabilidade e a gravidade das lesões provenientes dos possíveis acidentes.
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	Considera as condições físicas do ambiente de trabalho do ocupante do cargo, tais como: ruído, calor, sujeira, vibrações, gases, fumaça, etc.

Fonte: Pontes (2000, p. 80)

Pontes (2000) afirma que essa identificação ou relato não deve ser vago ou longo e que pode não ser definitivo, uma vez que pode sofrer alterações durante avaliações de cargos.

### 2.6.3 Titulação de Cargos

Nascimento (2001, p. 12) define titulação de cargos como uma:

Identificação atribuída a um conjunto de funções, evidenciando a principal, de modo a diferenciá-la das demais existentes na estrutura com base em: nível funcional e/ou atividade específica; estrutura organizacional ou classificação e área de atividade.

Para Marras (2002, p. 59) “o título de um cargo é o nome que este recebe para diferenciá-lo do conjunto ao qual pertence no organograma da empresa”. O mesmo ainda diz que o título deve ser escolhido cuidadosamente, afim de que o mesmo espelhe da forma mais fiel possível as atividades e funções que compõem o cargo. O nome dever estar em consonância com os nomes dos demais cargos existentes na organização e também com a titulação que o mercado dá para cargos quem tenham o mesmo conjunto de atribuições. Essa consonância com o mercado é importante tendo em vista que o cargo da empresa pode ser comparado a cargos correlatos existentes em outras organizações.

Marras (2002, p. 59) afirma que:

[...]sempre é possível complementar esse título com indicadores que qualificam os cargos de alguma maneira. Um exemplo comum nas organizações é utilizar o complemento I, II ou III ou, ainda, júnior, pleno ou sênior, para assinalar distinções em termos de experiência, tempo na função, conhecimentos, responsabilidades ou qualquer outra característica que se deseja. É importante, no entanto, lembrar que, por se tratar do mesmo cargo, há que se analisar cuidadosamente a questão do seu posicionamento na escala de salários *vis-à-vis* com as funções exercidas. Muitas empresas utilizam essa artimanha (de diferenciar o título do cargo) para justificar

diferenças salariais para e simplesmente, sem se preocupar com os perfis dos cargos. Trata-se de uma atitude incorreta, que, fatalmente, trará consequências danosas para a organização, podendo ainda, ocasionar processos trabalhistas futuros.

#### **2.6.4 Classificação de Cargos**

Pontes (2000) diz que após a descrição, especificação e titulação dos cargos deve ser feita a classificação dos mesmos em grupos operacionais. Definido por ele como “conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho” (PONTES, 2000, p. 42).

Ainda de acordo com Pontes (2000) a primeira etapa da classificação de cargos é a definição do número de grupos ocupacionais, para depois ser feito o enquadramento dos cargos em cada grupo. Esse enquadramento deve ser feito através da análise da natureza do cargo com a natureza do grupo ocupacional. Os grupos ocupacionais apresentados pelo autor são: gerencial, de profissionais de nível superior, de técnicos de nível médio, administrativo e, por fim, o operacional.

Chiavenato (2009, p. 303) afirma que “o agrupamento dos cargos em classes visa facilitar a administração salarial, além de permitir que cada classe de cargos tenha um tratamento genérico em termos de salários, benefícios sociais, regalias e vantagens, sinais de status etc.”

### **2.7 AVALIAÇÃO DE CARGOS**

Após a etapa de análise e descrição de cargos deve ser realizada a avaliação dos mesmos.

De acordo com Gil (2001, p. 184),

Avaliação de cargos consiste no estabelecimento do valor relativo de cada cargo, com o objetivo de ordená-los de acordo com sua importância na empresa. É por meio desse processo que a empresa estabelece um sistema para determinar os salários a serem pagos. Constitui, pois, a avaliação de cargos o instrumento mais utilizado para promover o equilíbrio interno dos salários.

Para Chiavenato (2009), avaliação de cargos é um termo genérico que compreende várias técnicas que possibilitam a aplicação de critérios comuns para comparar os cargos e conquistar uma estrutura equilibrada, justa, coerente e aceitável de classes de cargos. Dessa forma é possível definir o valor relativo de cada cargo na estrutura organizacional da empresa

e sua posição relativa dentro da estrutura de cargos da organização. Ele ainda afirma que a avaliação de cargos deve fundamentar-se nas informações obtidas através da análise de cargos, enfatizando, portanto, não as características do ocupante do cargos, mas sim o conteúdo e natureza dos cargos.

O mesmo autor oferece o conceito de avaliação de cargos como:

O processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração. Todavia, é uma técnica projetada para assessorar o desenvolvimento de uma nova estrutura de salários que define as relatividades entre os cargos sobre uma base consistente e sistemática. (CHIAVENATO, 2009, p. 41 apud BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT, 1970)

Zimpeck (1992, p. 114) afirma que a organização pode atingir uma série de objetivos a partir da avaliação de cargos, tais como:

Estabelecer uma estrutura de valores relativos para os cargos; disciplinar as relações entre esses valores, compensando-os financeiramente de maneira equitativa; minimizar o efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários; proporcionar um quadro claro da estrutura, dos qualificativos requeridos e das oportunidades que podem ser oferecidas; descobrir e eliminar distorções e propiciar controles eficientes (WUNSCH, 2012, p. 37 apud ZIMPECK, 1992).

### **2.7.1 Métodos de avaliação de cargos**

Existem vários métodos de avaliação de cargos, eles podem ser divididos em dois grupos: quantitativos e qualitativos. Os dois principais métodos qualitativos (também chamados de não quantitativos) são: escalonamento/ordenamento de cargos e categorias/graus predeterminados. Já os principais métodos quantitativos são: comparação por fatores e avaliação por pontos. (CHIAVENATO, 2009; GIL, 2001)

Chiavenato (2009) afirma que na verdade todos os métodos têm uma natureza comparativa, pois, ou comparam um cargo com outro ou comparam os cargos com alguns critérios tomados como referência.

Sobre as vantagens e desvantagens de cada grupo Pontes (2000, p.157) diz:

Os métodos não quantitativos permitem rápida elaboração e fácil aplicação, porém não garantem um resultado final de boa qualidade, devido à subjetividade da avaliação. Já os métodos quantitativos permitem maior precisão e objetividade, demandando, contudo, maior tempo e custo durante a implantação. Mas, para as pequenas empresas, talvez o mais recomendável seja a adoção de métodos não quantitativos, por envolverem número menor de cargos e assim diminuir os custos de implantação.

Complementando o citado acima, por haver vários métodos de avaliação, Silva (2002) ressalta a importância da escolha do método tomando por base o tamanho da organização.

A seguir falaremos sobre cada um dos principais métodos citados anteriormente.

#### *2.7.1.1 Método de avaliação por ordenamento/escalonamento*

Gil (2001, p. 184) diz que esse método “consiste em ordenar os cargos existentes numa organização, do mais alto ao mais baixo, segundo seu valor ou importância”. Chiavenato (2009, p. 44) afirma que esse método “consiste em dispor os cargos em um rol (crescente ou decrescente) em relação a algum critério de comparação”. Esse método também é chamado de comparação cargo a cargo pois é feita a comparação de cada cargo com todos os outros tomando como base o critério de comparação escolhido.

Esse é o método mais simples de avaliação de cargos, e os cargos são hierarquizados de acordo com os requisitos, responsabilidades e/ou dificuldades a partir de uma comparação global. Existem duas formas de ordenar/escalonar cargos: escalonamento simples e escalonamento por comparação binária. Nenhuma dessas formas informa quais as diferenças entre os cargos, elas apenas informam qual cargo é mais importante que outro, sem a utilização de qualquer critério objetivo (PONTES, 2000).

De forma sucinta, Gil (2001) apresenta os procedimentos envolvidos nesse método: seleção da comissão de avaliadores, seleção de cargos, descrição dos cargos, ordenação e avaliação. A principal vantagem desse método é a sua simplicidade, já sua principal desvantagem é o fato da alta probabilidade de se ficar presa às características do ocupante do cargo ou ao salário pago atualmente.

#### *2.7.1.2 Método de avaliação por categorias/ graus predeterminados*

Esse método é uma sofisticação do escalonamento simples, que por também ser um método não quantitativo, define qual cargo é mais importante que o outro de forma global, sem informar quais as diferenças entre os cargos. (PONTES, 2000)

“O método baseia-se na descrição prévia de graus crescentes em dificuldades. Os graus passam a construir uma ‘régua de avaliação’ e os cargos são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles.” (PONTES, 2000, p. 169)

Chiavenato (2009, p. 51) descreve a aplicação do método da seguinte forma:

Começa com a predeterminação das categorias e suas classes associadas de salários para toda a organização. A hierarquia de cargos é dividida em número de categorias, com definições escritas para cada grau, de tal maneira que a escala prefixada torne-se um padrão contra o qual os cargos são avaliados. As definições de categorias enfatizam as diferenças em habilidades e responsabilidades entre os cargos de maneira muito ampla. Como no escalonamento, os cargos são tratados como totalidade e encaixados em sua estrutura, geralmente com base nos julgamentos dos avaliadores, tomados isoladamente ou em conjunto dentro de uma comissão.

Abaixo, no Quadro 5, temos a exemplificação de como é feita essa definição das categorias ou graus predeterminados por Pontes (2000).

**Quadro 5: Definições dos graus predeterminados**

Plano Administrativo
<b>GRAU I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas repetitivas e que não apresentam dificuldades para o colaborador;</li> <li>• As responsabilidades são pequenas;</li> <li>• Recebe supervisão constante, instruções detalhadas e acompanhamento para a execução das tarefas;</li> <li>• Não é exigida experiência anterior.</li> </ul>
<b>GRAU II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas rotineiras executadas com base em procedimentos bem definidos;</li> <li>• Requer familiarização com serviços burocráticos e equipamentos de escritório;</li> <li>• Recebe supervisão direta, instruções detalhadas e orientação;</li> <li>• É exigida experiência de aproximadamente 6 meses.</li> </ul>
<b>GRAU III</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas variadas, porém rotineiras, que envolvem a aplicação de procedimentos padronizados, observados os limites estabelecidos pelas normas internas;</li> <li>• Recebe supervisão direta e acompanhamento na execução das tarefas mais difíceis ;</li> <li>• As tarefas são conferidas ao seu final;</li> <li>• É exigida experiência de 1 a 2 anos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Pontes (2002, p.169)

Embora esse método seja mais objetivo que o de escalonamento, a avaliação ainda é imprecisa, pois, enquadrar os cargos nas categorias predeterminadas nem sempre é uma tarefa fácil, visto que pode haver cargo que se enquadre em mais de uma categoria. (GIL, 2001; PONTES, 2000)

### *2.7.1.3 Método de avaliação por Pontos*

Esse método foi criado pelo americano Merrill R. Lott e é o mais utilizado nas organizações. “É o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação, e seus resultados são aceitos pelos colaboradores.” (PONTES, 2000, p. 183)



De acordo com Zimpeck (1990, p. 144),

A avaliação de cargos pelo sistema de pontos procura, antes de tudo, aplicar fatores capazes de estabelecer diferenças de requisitos entre o grupo de cargos a avaliar. Esses fatores são subdivididos em graus conforme o número de exigências a medir ; e, os graus são ponderados, recebendo determinado número de pontos, de acordo com a sua importância relativa. A soma dos pontos obtidos por um cargo em todos os fatores, dirá sua avaliação.

Para Pontes (2000) as etapas desse processo são:

- Seleção dos cargos-chave: Essa etapa é de suma importância para o sucesso do método por pontos. Devem ser selecionados de trinta a cinquenta cargos, dos mais simples ao mais complexos.
- Seleção dos fatores de avaliação: A escolha dos fatores requer muita atenção, tendo em vista que devem ser selecionados fatores comuns aos vários cargos, mas, que ao mesmo tempo, possibilite a diferenciação das características de cada cargo. Quanto maior for o número de fatores melhor será a avaliação, porém deve-se evitar o exagero. Os fatores são subdivisões dos requisitos mentais, de responsabilidades, física e de condições de trabalho.
- Graduação dos fatores de avaliação: A graduação define a extensão da mensuração de cada fator e é essencial para que haja a avaliação das diferentes exigências de cada cargo. A partir da análise de cargos é feita a definição dos graus. Primeiro faz a hierarquização dos cargos-chave dentro de cada fator para que possam ser encontrados as definições e o número de graus. Depois da hierarquização dos cargos, eles devem ser agrupados de acordo com a similaridade de suas especificações. Para cada fator de avaliação, o número de graus é determinado pelo total de agrupamentos e a descrição de cada grau é definida pelas exigências de cada agrupamento.

No exemplo abaixo podemos ver como ocorre cada uma das etapas propostas por Pontes (2000).

**Quadro 06 – Exemplo para a definição e graduação de um fator de avaliação**

<b>PARTE A ESCALONAMENTO DOS CARGOS-CHAVE NO FATOR EXPERIÊNCIA</b>		<b>PARTE B DEFINIÇÃO E GRADUAÇÃO DO FATOR EXPERIÊNCIA</b>	
ESCALO- NAMENTO	CARGO/EXPERIÊNCIA	GRAU	DESCRIÇÃO
6	Auditor Sênior (6 anos)	F	Acima de 5 anos
5	Auditor Pleno (4 anos) Técnico de contabilidade sênior (4 anos)	E	De 3 a 5 anos
4	Comprador (2 anos) Técnico de Contabilidade (2 anos) Analista de cargos pleno (2 anos)	D	De 1 a 3 anos
3	Analista de cargos júnior (1 ano)	C	De 6 meses a 1 ano
2	Auxiliar de pessoal (6 meses) Auxiliar de contabilidade (5 meses)	B	De 3 a 6 meses
1	Datilógrafo (3 meses) Contínuo (3 meses)	A	Até 3 meses

Fonte: Pontes (2000, p. 185)

Schneider (2008 apud PONTES, 2002) complementa que após a graduação dos fatores cada grau vai corresponder a uma pontuação, derivados da análise de regressão múltipla. Através da análise no manual de avaliação será possível a mensuração dos cargos fazendo a contabilização dos pontos atribuídos em cada fator. Vejamos um exemplo:

**Quadro 7 – Exemplo de manual de avaliação de cargos operacionais (incluindo líderes)**

<b>1. EXPERIÊNCIA</b>		
Esse fator especifica o período de tempo necessário para que o funcionário possa adquirir adestramento suficiente ao desempenho satisfatório do cargo.		
GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Até 3 meses	23
B	De 3 a 6 meses	51
C	De 6 a 12 meses	78
D	De 1 a 3 anos	106
E	De 4 a 6 anos	133
F	Acima de 6 anos	161

Fonte: Adaptado de Pontes (2000, p. 187)

- Avaliação dos Cargos-chave: Faz-se a soma dos pontos de cada fator e obtêm-se a pontuação total de cada cargo e, a partir disso, é possível definir a hierarquia dos mesmos.
- Ponderação dos valores de avaliação: De acordo com Chiavenato (2009) já que cada fator tem uma contribuição diferente ao desempenho dos cargos, a ponderação é feita de acordo com essa importância relativa de cada fator.

“A ponderação consiste em atribuir a cada um dos fatores de avaliação seu peso relativo nas comparações entre os cargos. Geralmente, utiliza-se o peso percentual com que cada fator entra na avaliação dos cargos.” (CHIAVENATO, 2009, p. 60)

- Avaliação dos demais cargos do plano (grupo operacional)

#### 2.7.1.4 Método de Comparação de Fatores

Esse método é muito semelhante ao de pontos, a diferença está no fato de que os pontos são substituídos por valores monetários e o resultado da soma desses valores já oferece o valor futuro do salário do cargo avaliado. (RAITZ, 2010 apud PASCHOAL, 2002, p. 44). Zimpeck (1990) conceitua dizendo que esse método consiste na determinação de valores para cada fator em que o cargo é avaliado, de acordo com os requisitos que são exigidos para o mesmo.

De acordo com Pontes (2000, p. 207), as etapas, de forma muito similar ao método de pontos, são:

- Seleção dos cargos chave: ocorre da mesma forma que no método de pontos;
- Escolha dos fatores de avaliação: os fatores são escolhidos de acordo com as especificações dos cargos, de modo semelhante ao que ocorre no método de pontos;
- Escalonamento dos cargos-chave pelos fatores: Nessa etapa é feita o escalonamento dos cargos fator a fator. Como no exemplo:

**Quadro 8: Escalonamento dos cargos pelos fatores**

CARGOS	ESCALONAMENTO				
	INSTRU- ÇÃO	EXPE- RIÊNCIA	RESPONS. POR ERROS	ESFOR- ÇO FÍSICO	CONDI- ÇÕES DE TRABALHO
Almoxarife	3	3	3	1	1
Carpinteiro	2	2	2	2	2
Motoser- rista-rapealista	1	1	1	3	3

Fonte: Pontes (2000, p. 208)

- Divisão dos salários dos cargos-chave pelos fatores: Nessa etapa devem ser utilizados dados salariais do mercado. A média salarial do mercado será igual ao valor final dos

salários dos cargos avaliados. Utilizando como base a etapa do escalonamento de cargos é feito o parcelamento do salários pelos fatores, onde os fatores mais importantes receber uma maior parcela dos salários, enquanto os fatores de menor recebem uma parcela menor. Vejamos o exemplo:

CARGO	(Média)
Almoxarife	7.000,00
Carpinteiro	5.000,00
Motosserrista-rapelesta	3.000,00

**Quadro 9: Parcelamento dos salários pelos fatores**

CARGOS	INSTRUÇÃO	EXPERIÊNCIA	RESPONS. P/ ERROS	ESFORÇO FÍSICO	COND. DE TRABALHO	SALÁRIO DO CARGO
Almoxarife	2250	1750	1600	1000	350	6950
Carpinteiro	750	1000	1350	1000	900	5000
Motosserrista-rapelesta	150	350	350	900	1500	3250

Fonte: Pontes (2000, p. 209)

- Elaboração da matriz para avaliação dos demais cargos: Nessa etapa é elaborada uma matriz que cruza os dados do escalonamento dos cargos e a distribuição dos salários pelos fatores de avaliação. Dessa forma essa matriz serve como uma escala para comparação e avaliação dos demais cargos.

## 2.8 REMUNERAÇÃO

De acordo com os padrões seguidos por nossa sociedade, afirma-se que os seguintes fatores estimulam os empregados a trabalharem: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. Os dois primeiros são fatores ambientais e estão ligados ao bem estar individual do empregado e algumas necessidades, como de aceitação e de reconhecimento. Já a compensação financeira está ligada às diversas formas de remuneração que podem ser ofertadas ao empregado. (ZIMPECK, 1990)

Dutra (2002, p. 181) define remuneração como “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”. Embora muitos autores tratem a remuneração apenas como um fator de recompensa extrínseco, ela também tem seus componentes intrínsecos, tendo em vista que é um processo de valorização. Isso porque

muitas vezes a remuneração traduz o status profissional do empregado para o mercado e também determina a sua importância relativa dentro da organização. Se tratada apenas como um fator objetivo acaba-se esquecendo do valor simbólico que a remuneração representa na sociedade.

Para Marras (2009, p. 92) a remuneração é a contraprestação do trabalho de um empregado. Essa remuneração é composta por: salário, benefícios e outras verbas de crédito (horas extras, gratificações). De forma simplificada o autor apresenta a seguinte fórmula:

$$R = S_t + B$$

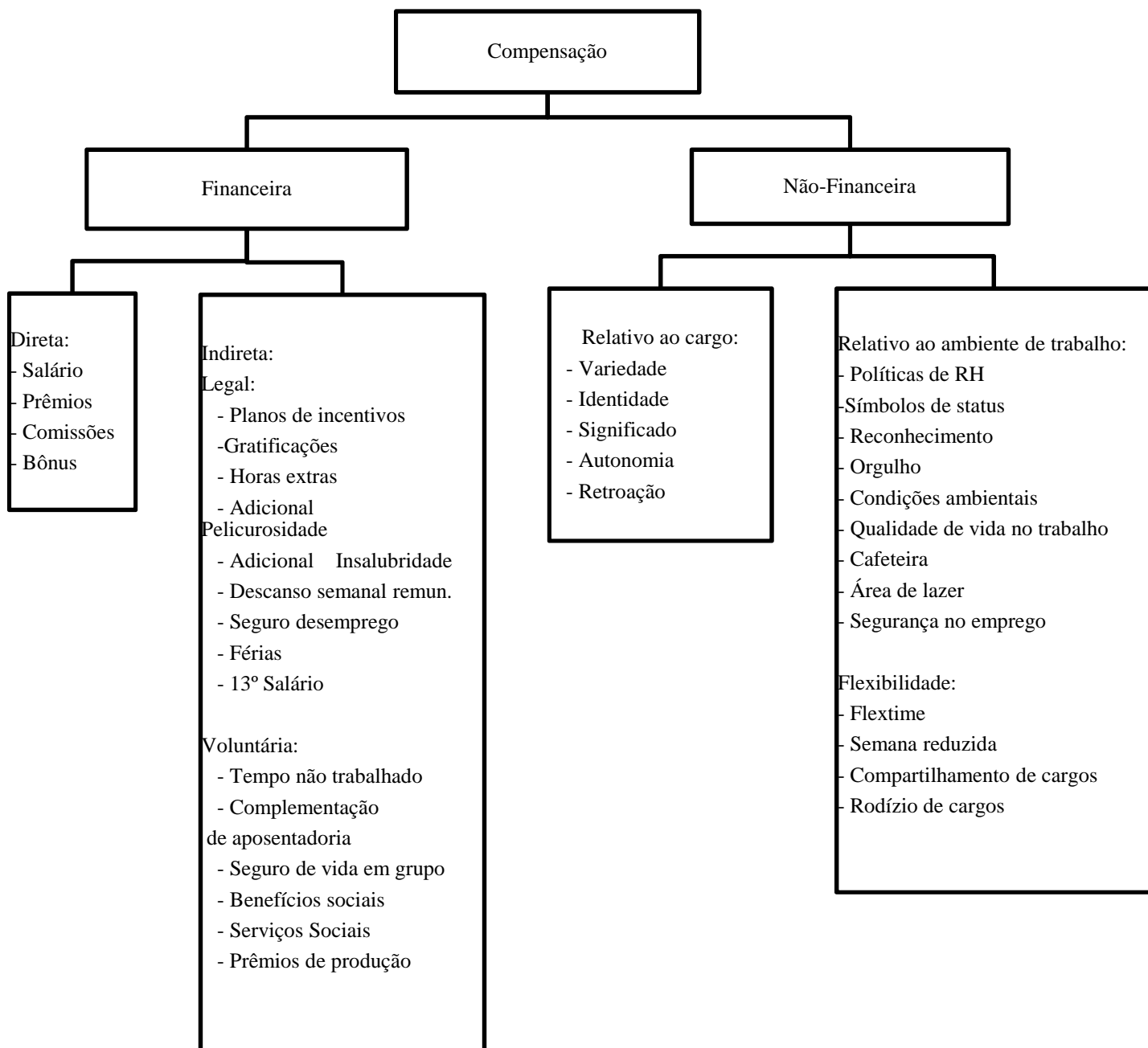
Onde:

R = remuneração

$S_t$  = salário total (nominal + todas as verbas de crédito)

B = benefícios

Chiavenato (2009, p. 286) diz que a remuneração refere-se à tudo que o funcionário recebe de forma direta ou indireta pelo seu trabalho na organização. O autor complementa nos oferecendo o conceito de compensação que é “o sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham. Dessa maneira, a compensação envolve a remuneração sob todas as suas formas possíveis”. Para ilustrar, vejamos abaixo a Figura 2.



**Figura 2: Diversos tipos de compensação**

Fonte: Chiavenato (2009, p. 287)

Dutra (2002) afirma que existem dois tipos de remuneração. A remuneração direta é a soma total do dinheiro que o empregado recebe pelo trabalho prestado. Esse total de dinheiro de dinheiro pode ser fixo (remuneração fixa), onde o valor recebido pelo empregado é pago regularmente conforme acordo prévio com a organização e, salvo exceções, de acordo com a legislação brasileira, não pode ser diminuída no tempo. A periodicidade pode ser mensal,

quinzenal ou semanal. Ou o total do dinheiro pode ser variável (remuneração variável), onde o montante varia de acordo com resultados obtidos pelo trabalhador. É importante ressaltar que as pessoas podem ter ambos os tipos de remuneração direta ou apenas um deles. Existe também a remuneração indireta, que é composta por benefícios recebidos pelo empregado. Geralmente esse tipo de remuneração complementa a remuneração direta e é extensiva a todos os trabalhadores, como forma de proporcionar mais conforto e bem estar aos mesmos.

Dutra (2002, p. 182) complementa dizendo que “[...] a remuneração direta é representada pelo dinheiro que colocamos em nosso bolso e a remuneração indireta é representada pelo dinheiro que não retiramos de nosso bolso”.

O mesmo autor (Dutra, 2002 apud Martocchio, 1998; Lawler, 1990; Wood e Picarelli, 1995) ainda nos fala sobre mais seis tipos de classificação de remuneração:

- Remuneração básica: é a remuneração recebida pelo empregado em troca do seu trabalho. Esse tipo de remuneração pode ser subdividido em:
  - Remuneração funcional: de acordo com o cargo exercido;
  - Remuneração por habilidade: de acordo com as habilidades requeridas ou possuídas;
- Remuneração por competências: de acordo com as competências exigidas e entregues pelas pessoas.
- Remuneração por senioridade: remuneração recebida de acordo com o tempo de experiência ou de dedicação à empresa. Geralmente é feita na forma de adição de percentual no salário.
- Remuneração por performance: premia os resultados conquistados pelos trabalhadores e organização. Normalmente são concedida quando há o alcance de metas e pode ser paga em forma de dinheiro, prêmios ou participação acionária.

### 2.8.1 Salário

O fator salário é um dos mais complexos para qualquer organização, pois ele é essencial para determinar o nível de competitividade da empresa no mercado de trabalho e influencia na forma como a empresa se relaciona com os seus empregados. (CHIAVENATO, 2009)

Define-se salário como “a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo”. Mas, devido à sua complexidade, o salário pode ser entendido de outras formas, como: “pagamento de um trabalho”, “[...] uma medida do valor de uma pessoa na organização”, “coloca uma pessoa em uma hierarquia de *status* dentro da organização”. (CHIAVENATO, 2009, p. 286)

Marras (2009, p. 92) diz que “existem diversas formas de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para o empregador”. Vejamos abaixo o quadro que o autor apresenta com diversas definições para o termo.

**Quadro 10: Definições de Salário**

<b>Tipo de salário</b>	<b>Definição</b>
1. Salário nominal	É aquele que conta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2. Salário efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc)
3. Salário complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.)
4. Salário profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros)
5. Salário relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Fonte: Marras (2009, p. 92)

De acordo com Campanholli et al. (2011 apud Tachazawa et al. , 2001, p.180), alguns fatores que influenciam na definição do salário são: o tipo de negócio, o tamanho da empresa, lucratividade, natureza e localização geográfica do negócio, filosofia da administração, tempo que o empregado está na organização e o desempenho pessoal.



### 2.8.1.1 Pesquisa salarial

Para Pontes (2000, p. 235), pesquisa salarial “é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial”. Já Marras (2002, p. 77), nos oferece o seguinte conceito:

É o instrumento por meio do qual a empresa capta informações, em mercado previamente escolhido, relativamente a cargos, salários, benefícios, procedimentos e políticas de remuneração praticadas pela empresa em foco, para subsidiar a implantação ou manutenção de sua própria política de remuneração.

É através da pesquisa salarial que podemos conhecer os salários praticados por outras empresas no mercado. Dessa forma, ela possibilita o alcance do “equilíbrio externo”, visto que é a partir dos resultados da pesquisa que a empresa vai determinar sua política salarial. Para fins de plano de cargos e salários, os dados resultantes da pesquisa salarial servirão de base para a ponderação salarial na avaliação de cargos pelo método de pontos. (PONTES, 2000)

Chiavenato (2009) diz que é possível realizar pesquisas de salários de três formas: usando o resultado de pesquisas na qual a empresa tenha participado, ou de pesquisas realizadas por empresas especializadas e por meio da realização da sua própria pesquisa. Existem ainda três fatores que devem ser considerados para a realização da pesquisa: quais cargos serão pesquisados, quais empresas serão pesquisadas e com que periodicidade a pesquisa será realizada.

Chiavenato (2009, p. 304) afirma que a pesquisa salarial pode ser feita de diversas formas, através de: questionários, visitas às empresas, reuniões com especialistas em salários, telefonemas e e-mails entres especialistas em salários e aquisição de pesquisas feitas por empresas especializadas.

No caso da própria empresa desenvolver a sua pesquisa, Raitz (2010 apud Paschoal, 2007, p. 68) diz que o processo básico para pesquisa de salários envolve as seguintes etapas:

a) Seleção dos cargos a pesquisar: Chiavenato (2009, p. 304) afirma que os cargos de referência podem ser “os que representam os vários pontos da curva salarial da empresa, os que são facilmente identificáveis no mercado e os que representam os setores de atividade da empresa”.

b)Seleção das organizações participantes: Nessa etapa deve levar em consideração a localização geográfica, ramo de atividade, tamanho e política salarial da empresa. (CHIAVENATO, 2009)

c)Contatos com as organizações para fazer o convite: Geralmente nessa etapa, antes de confirmar a participação na pesquisa, as empresas procuram saber qual a abrangência da pesquisa, as empresas que serão convidadas, o período das visitas e a quantidade de cargos, por isso é importante ter todas essas informações antes de fazer o convite. (RAITZ, 2010 apud PASCHOAL, 2007)

d)Preparação do caderno de coleta: No caderno elaborado deve conter as instruções para respostas, rol de cargos e das organizações, planilha para fornecer informações gerais e benefícios, planilhas de informações sobre os cargos pesquisados com sua descrição e seus requisitos e campo para as informações salariais. (RAITZ, 2010 apud PASCHOAL, 2007)

e)Visita às organizações: a visita deve ser feita para entregar o caderno de coleta e dar as instruções para preenchimento. Também é importante, que se possível, o pesquisador esteja presente na organização durante a coleta de dados. (RAITZ, 2010 apud PASCHOAL, 2007)

f)Análise dos dados coletados: É nessa etapa que devem ser detectados os possíveis erros, conferir os títulos dos cargos fornecidos pelas empresas e sanar qualquer dúvida com as organizações participantes. (SCHINEIDER, 2008) Nessa etapa é feita a comparação dos dados do mercado com o da empresa que está realizando a pesquisa e dessa forma partir para a elaboração da nova política salarial. (RAITZ, 2010 apud PASCHOAL, 2007)

g)Tabulação dos dados: Nessa etapa organiza-se os dados coletados, exclui os cargos que não for utilizar e realiza os dados estatísticos necessários. (RAITZ, 2010 apud PASCHOAL, 2007)

h)Elaboração do relatório com os resultados: Nessa etapa é feito um relatório com o resultado da pesquisa que é entregue à direção da empresa pesquisadora. (SCHINEIDER, 2008)

i)Fornecimento dos resultados aos participantes: “Como forma de cortesia e, a fim de estimular a participação em pesquisas futuras, os dados tabulados [...] devem ser encaminhados às empresas que forneceram seus dados para a confecção da pesquisa.” (ZIMPECK, 1990)

### 2.8.1.2 Estrutura Salarial

Estrutura salarial pode ser definida como:

Um conjunto formado por diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações próximas, contemplando no interior de sua estrutura valores salariais calculados e desenhados matematicamente, para atender a uma política previamente desejada. (RAITZ, 2010, p.43 apud MARRAS, 2000, p. 124)

Pontes (2000, p. 272) nos apresenta uma série de termos que diz ser essencial para o entendimento desse assunto, vejamos no quadro abaixo.

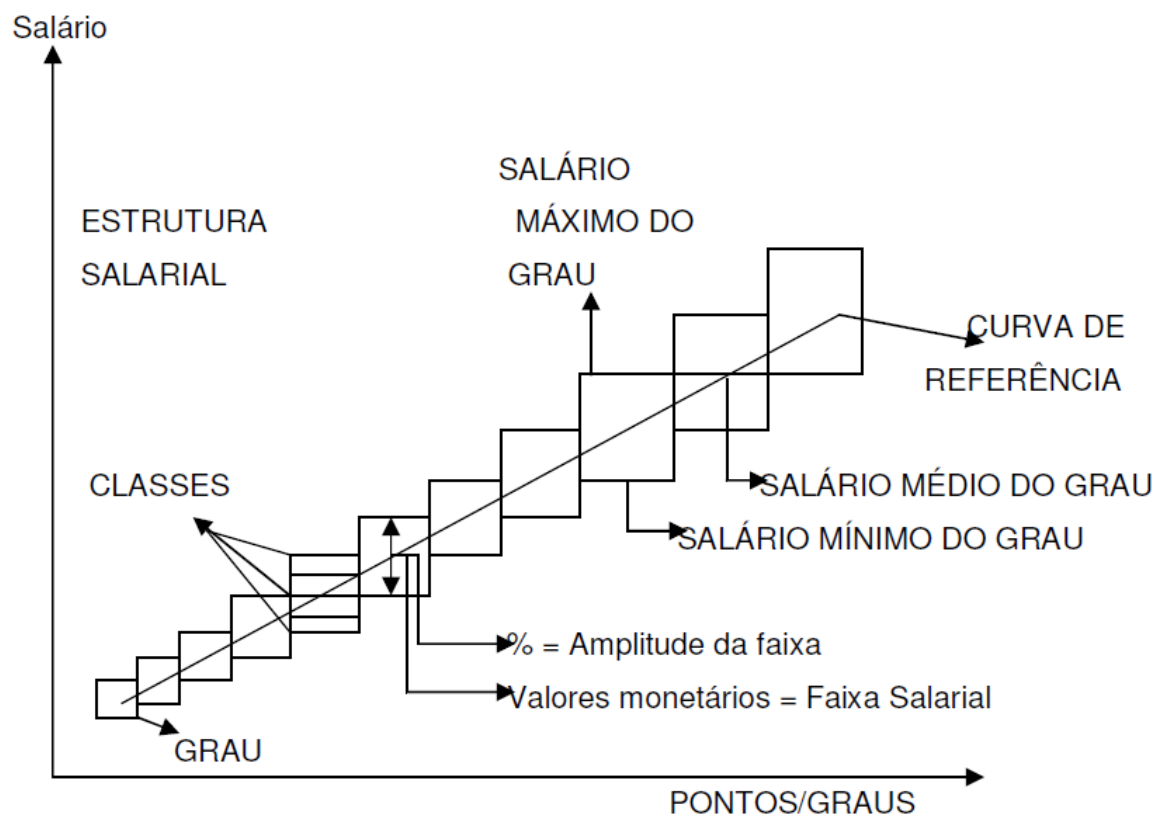
**Quadro 11 – Definição dos termos empregados na estrutura salarial**

<b>Estrutura Salarial</b>	É a organização progressão Salarial em função da crescente valorização dos cargos, resultante do processo de avaliação.
<b>Curva de Referência</b>	É a linha resultante da equação obtida pelo processo de ajustamento entre salário e avaliação de cargos.
<b>Grau</b>	É o resultante de um agrupamento de cargos equivalentes e que terão tratamento salarial igual.
<b>Salário Máximo do Grau</b>	É a referência do maior salário do grau (máximo da faixa salarial do grau)
<b>Salário Mínimo do Grau</b>	É a referência do menor salário do grau (mínimo da faixa salarial do grau)
<b>Salário Médio do Grau</b>	É a média entre os salários máximo e mínimo, ou seja, é o valor da curva de referência no grau.
<b>Amplitude da Faixa</b>	É a diferença percentual entre os salários máximo e mínimo do grau.
<b>Faixa Salarial do Grau</b>	É a amplitude da correção monetária entre os salários máximo e mínimo do grau.
<b>Classes Salariais</b>	São os passos para a progressão salarial do colaborador, no grau.

Fonte: Adaptado de Pontes (2000, p. 272)

Normalmente utiliza-se a média salarial do mercado como curva de referência para a elaboração da estrutura salarial da empresa. Mas deve ser levada em conta que essa é uma decisão política e deve considerar a situação da empresa no mercado e quais os custos decorrentes dessa tomada de decisão. (PONTES, 2000, p. 271).

No gráfico abaixo podemos compreender melhor os termos apresentados anteriormente.



**Gráfico 1 – Representação gráfica dos termos colaboradores na estrutura salarial**

Fonte: Pontes (2000, p. 273)

Pontes (2000) afirma ainda que as empresas que mantiverem os seus salários abaixo da média do mercado terá dificuldade em reter os profissionais mais qualificados. Já as empresas que mantiverem seus salários acima da média do mercado têm uma política salarial mais agressiva e maior facilidade para manter seus profissionais mais talentosos.

### 2.8.1.3 Política Salarial

Marras (2002, p. 131) define política salarial como “o instrumento que permite a empresa determinar os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional”. Com o estabelecimento dessa política a empresa torna pública interna e externamente a sua forma de gerenciar a remuneração. A partir dessa política é possível estabelecer normas e procedimentos de forma que haja uma padronização da forma de remunerar.

Complementando, Chiavenato (2009, p. 306) diz que política salarial é “o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus colaboradores”. Ele ainda afirma que a política salarial deve conter:

a) Estrutura de cargos e salários;

b) Salário de admissão: Para Pontes (2000), esse é o primeiro ponto que deve ser definido. Normalmente esse salário é o mínimo da faixa salarial à que o cargo pertence. Algumas empresas adotam esse salário 10% abaixo da faixa, aumentando para o mínimo da faixa logo após o período de experiência.

c) Previsão de reajustes salariais: Esses reajustes podem ocorrer por dois meios:

a. Reajustes coletivos: visam restabelecer os valores reais dos salários levando em conta a conjuntura econômica e o poder aquisitivo das pessoas.

b. Reajustes individuais: Esse tipo de reajuste pode acontecer de três formas:

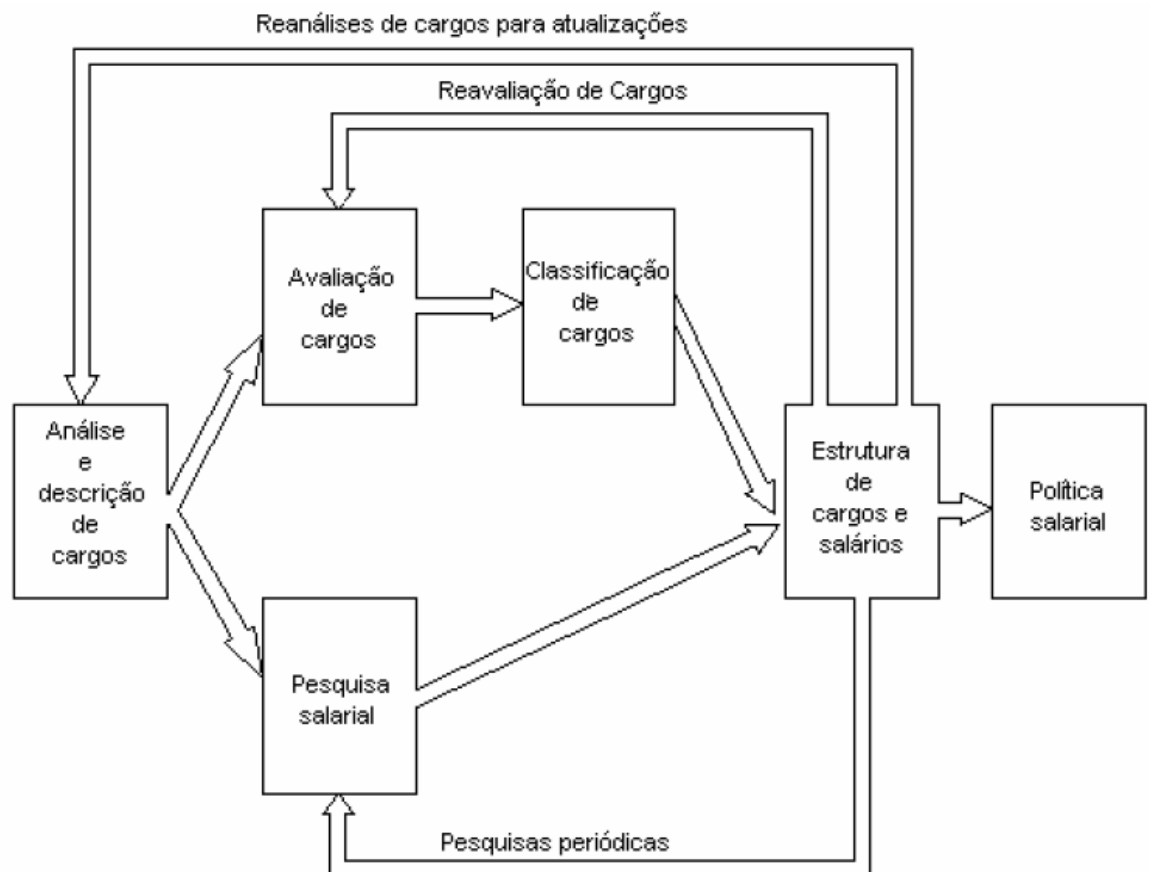
i. Reajuste por promoção vertical: quando o trabalhador passa de um cargo para outro que esteja em um grau superior da estrutura de salários. (PONTES, 2000)

ii. Reajuste por enquadramento: quando a empresa altera os seus salários de forma a adequá-lo à realidade do mercado.

iii.Reajuste por promoção horizontal ou por mérito: “É a passagem do colaborador para um nível superior de salário dentro do mesmo cargo e grau, decorrente de destacado desempenho[...]”.(PONTES, 2000)

Pontes (2000) apresenta ainda uma quarta forma de reajuste, o reajuste por reclassificação, que ocorre quando são atribuídas tarefas mais complexas a um cargo e, após uma reavaliação, o cargo sobe de grau.

De forma a ilustrar as várias etapas que se passam para chegar à política salarial, vejamos a figura abaixo:



**Figura 3: Avaliação e reavaliação de cargos**

Fonte: Schineider (2008, p. 46 apud CHIAVENATO, 1989, p. 55)

### 2.8.2 Benefícios

Enquanto o salário representa a remuneração direta, os benefícios representam a remuneração indireta. Os benefícios são “facilidades, conveniências, vantagens e serviços que

as empresas oferecem aos seus funcionários, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Podem ser financiados parcial ou totalmente pela organização”. (CHIAVENATO, 2009, p. 320)

Wunsch (2012 apud Marras 2000) nos oferece o conceito de benefícios como um conjunto de planos ou programas ofertados ao trabalhador, que somados ao salário, totalizam o valor da remuneração.

Por muitas vezes representar uma grande parcela da remuneração do empregado, o benefício oferecido é fator decisório de grande importância na hora de aceitar uma oferta de emprego. Além de impactar diretamente na imagem da empresa para a sociedade, os benefícios são fundamentais para a atração e retenção de mão de obra, principalmente tratando-se de cargos com alto nível de capacitação profissional. Os benefícios objetivam oferecer uma base para a satisfação das necessidades pessoais dos funcionários. Tendo isso em vista, na hora de determinar o pacote de benefícios ofertado, deve levar-se em conta o perfil dos funcionários e o ambiente no qual a empresa está inserida. (CAMPANHOLLI et al., 2011; CHIAVENATO, 2009)

De acordo com Chiavenato (2009, p. 321), os benefícios são planejados para auxiliar os empregados em três áreas da vida: No exercício do cargo (gratificações, seguro de vida etc); fora do cargo, mas dentro da empresa (refeitório, transporte etc) e fora da empresa, ou seja, na comunidade (atividades comunitárias, recreação, etc). Os benefícios podem ser classificados da seguinte forma:

#### A.Quanto à sua exigência:

a.Benefícios legais: também conhecido como ‘compulsório’, são benefícios exigidos por legislação trabalhista, previdenciária ou convenção de sindicatos (13º salário, férias, auxílio-doença etc).

b.Benefícios espontâneos: também chamado de ‘benefícios marginais’, são concedidos por vontade própria da empresa. (Gratificações, Seguro de vida, transporte, empréstimos etc)

#### B.Quanto à sua natureza:

a. Benefícios monetários: aqueles que são concedidos em dinheiro (13º salário, aposentadoria, gratificações etc)

b. Benefícios não-monetários: aqueles oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades (Assistência médico-hospitalar e odontológica, clube ou grêmio, seguro de vida coletivo etc)

C. Quanto aos seus objetivos:

a. Planos assistenciais: aqueles que visam prover o empregado e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências (Seguro de acidentes pessoais, serviço social, complementação de aposentadoria)

b. Planos recreativos: visam proporcionar aos empregados e sua família condições de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer construtivo (Grêmios ou clubes, atividades esportivas, música ambiente etc.

c. Planos supletivos: visam proporcionar ao empregado certas facilidades, conveniências, e utilidades para melhorar sua qualidade de vida. São benefícios que se a empresa não as oferecesse, o empregado teria que provê-las por si próprio. (Transporte ou condução do pessoal, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo para funcionários etc.)

Diante do fato dos benefícios existirem para satisfazer necessidades de acordo com o perfil dos empregados, Wunsch (2012 apud Marras, 2000) diz que muitas empresas têm adotado o modelo de benefícios flexíveis, onde, dentre os benefícios ofertados, os funcionários podem escolher os que consideram mais necessários ou importantes.



### 3. METODOLOGIA

Para Freitas e Prodanov (2013), metodologia é “a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. Dessa forma, nesse tópico será feita a descrição de como a pesquisa foi realizada. Antes de tudo, é importante conhecermos a empresa em que o trabalho foi realizado.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa na qual o trabalho foi desenvolvido será chamada, de forma fictícia, de Empresa Y, visando manter o sigilo de algumas informações da mesma. É uma empresa brasileira, sediada na cidade de João Pessoa/PB, voltada para o desenvolvimento e implantação de soluções tecnológicas na área de automação e controle industrial e que já está no mercado há seis anos.

Para facilitar o entendimento das atividades da empresa é importante saber o que é a automação industrial, Martins (2012 apud Moraes e Castrucci, 2007) conceitua como

Qualquer sistema, apoiado em computadores, que substitui o trabalho humano, em favor da segurança das pessoas, da qualidade dos produtos, rapidez da produção ou da redução dos custos, assim aperfeiçoando os complexos objetivos das indústrias, dos serviços ou bem estar.

A Empresa Y tem como missão: “desenvolver e aplicar tecnologias de automação e controle industrial, visando o aumento da produtividade e qualidade dos processos produtivos, sempre preservando e respeitando os valores humanos e o bem estar coletivo”. Sua visão é “ser uma empresa de referência no seguimento de automação e controle industrial, atendendo a todo o Brasil, buscando sempre a satisfação dos nossos parceiros e clientes e contribuindo com o desenvolvimento do nosso país”.

Na prestação dos seus serviços tem como objetivo aprimorar os processos industriais de seus clientes através da automação industrial, desenvolver projetos na área de automação e controle industrial com qualidade equiparada à dos grandes centros urbanos nacionais e agregar o valor da informação para a tomada de decisões dos seus clientes.

A empresa inicialmente prestava basicamente serviços elétricos e de manutenção de painéis elétricos em grandes indústrias nordestinas e contava com um quadro de 2 funcionários, além dos sócios. Através de parcerias passou então a prestar seus serviços para grandes empresas nacionais, como a Petrobrás, Coca-Cola, Ambev, e houve a necessidade do aumento de seu quadro de funcionários, que no prazo de seis meses já totalizava 5 fixos. Ao se falar de quantitativo de funcionários devemos ressaltar que, por se tratar de uma empresa que trabalha, também, através de projetos, muitos funcionários são contratados temporariamente apenas para a execução de um projeto, por isso a empresa sempre contou com uma quantidade fixa de funcionários e outra que varia de acordo com as demandas dos projetos.

A empresa presta serviços de projeção e montagem de painéis elétricos de comando, controle de fator de potência e de demanda, desenvolvimento de projetos com controladores lógicos programáveis (CLP's) e configuração e montagem de redes industriais, que integram desde o chão de fábrica à camada de gestão da produção. Para o desenvolvimento dessas atividades a empresa conta com um setor de engenharia, onde a parte computacional e de elaboração dos projetos é realizada, o setor de almoxarifado para a realização de suas atividades, setor administrativo e financeiro e o setor de produção. Hoje em dia a empresa conta com 19 funcionários distribuídos nesses setores.

O setor de RH da Empresa Y vem ganhando atenção do seu proprietário devido ao crescimento do seu número de funcionários e também por saber que funcionários motivados e conscientes do seu papel e importância na organização é fundamental. Dessa forma, o mesmo sempre se interessou pela implantação de um PCS para trazer, dentre esses, vários outros benefícios para a empresa.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Uma pesquisa pode ter várias classificações. De acordo com Freitas e Prodanov (2013) quanto à natureza uma pesquisa pode ser classificada em pesquisa básica; quando procura gerar novos conhecimentos científicos, mas que não tem nenhuma aplicação prevista, ou em pesquisa aplicada, quando procura gerar conhecimentos que tenham aplicação em algum estudo específico. Dessa forma, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois busca informações com o objetivo de elaborar um PCS.

Quanto à forma de abordagem uma pesquisa pode ser classificada como quantitativa e qualitativa. Roesch (2010, p. 123) afirma que o método quantitativo é aquele em que o

pesquisador utiliza dados padronizados e que a análise desses dados é realizada através do uso de estatísticas. No método qualitativo, Freitas e Prodanov (2003, p. 70) dizem que há “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”, nessa abordagem o pesquisador fica em contato direto com o ambiente, que é sua fonte direta de dados, e com o objeto de estudo. Esse trabalho é classificado então como qualitativo, na etapa de descrição e análise de cargos e como quantitativo na etapa de pesquisa de salários.

Uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa quando classificada quanto aos seus objetivos. Ela é exploratória quando tem como objetivo criar familiaridade com o problema, a fim de torná-lo explícito e permitir a construção de hipóteses. É descritiva quando descreve as características de uma população, de um fenômeno ou estabelece relações entre variáveis. É explicativa quando procura explicar a razão das coisas, ou seja, procura identificar os fatores que implicam ou contribuem na ocorrência de um fenômeno. Assim, esse trabalho é classificado como descritivo.

Quanto aos procedimentos técnicos uma pesquisa pode ser classificada em bibliográfica, documental, de campo, experimental, ex-post-facto, pesquisa ação, pesquisa participante ou estudo de caso. A pesquisa realizada nesse trabalho pode ser classificada como pesquisa de campo, que segundo Freitas e Prodanov (2013, p. ) “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta”.

Toda pesquisa de campo é antecedida de uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto em estudo, a pesquisa bibliográfica é uma apanhado que se faz dos principais trabalhos já publicados sobre o tema que podem ser relevantes e importantes para o estudo. As fontes bibliográficas são confiáveis para sanar dúvidas e permitem que o pesquisador tenha acesso a tudo o que já foi “escrito, dito e filmado sobre determinado assunto”. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 182)

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é a Empresa Y quem tem 19 funcionários, de acordo com Gil (2008) universo é um conjunto de elementos/pessoas que tenham as mesmas características. Nesse caso, a característica em comum é serem trabalhadores da mesma empresa.

Amostra é definida como um sub-conjunto da população através do qual pode estimar as características do universo estudado. A escolha da amostra pode ocorrer de forma

probabilística ou não-probabilística. A amostra estudada na Empresa Y foi escolhida de forma não-probabilística, que ocorre quando é escolhida de acordo com critérios do pesquisador. Como a Empresa Y tem 19 funcionários distribuídos em 8 cargos distintos o proprietário preferiu designar um funcionário por cargo para participar da pesquisa, dessa forma, quando havia mais de um funcionário ocupando o mesmo cargo o proprietário designava o que julgava ter mais conhecimento sobre o cargo. Esse critério foi escolhido levando em conta o tempo despendido pelo funcionário para fornecer os dados para a pesquisa e também porque muitos funcionários realizam viagens a trabalho, dessa forma, o tempo da pesquisa seria muito prolongado até conseguir coletar as informações com todos os funcionários.

### 3.4 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através do método de formulário, de acordo com Nascimento (2001) esse método consiste no pesquisador entrevistar o informante a fim de preencher um questionário. Gil(2002) afirma que esse é um método de coleta da dados que se encontra entre o questionário e a entrevista, ou seja, uma combinação dos dois métodos.

A entrevista foi realizada com sete funcionários e o diretor da empresa, em dois dias, a fim de conseguir informações referentes ao cargo que ocupam. Os questionários utilizados foram adaptações dos modelos de questionários para análise de cargos que o autor Pontes (2000, p. 53-70) propõe e foram adaptados à realidade da empresa com a ajuda do diretor. Na coleta dos dados utilizou-se três modelos de questionários, um para cada grupo ocupacional existente na empresa, ou seja, um para cargos operacionais(Apêndice II) aplicado no setor de montagem; outro para cargos profissionais, técnicos e administrativos (Apêndice III), aplicado nos setores administrativo e financeiro, almoxarifado e engenharia e, por fim, um questionário para cargos operacionais(Apêndice IV), que foi aplicado no setor de montagem.

#### **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

Para a coleta e análise de dados utilizou-se como base as etapas de implantação de um PCS propostas por Pontes (2000). O autor propõe nove etapas, porém, considerando as características da empresa, apenas sete foram utilizadas. Cada seção deste capítulo corresponde a uma dessas etapas, são elas: planejamento e divulgação do plano, análise dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial e política de remuneração.

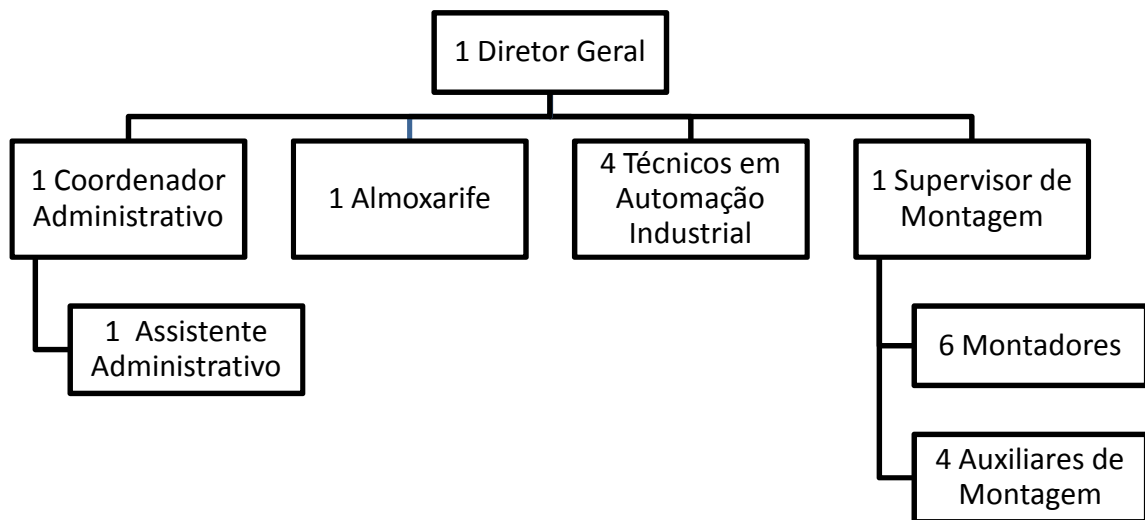
As informações foram coletadas através de um formulário, onde a pesquisadora respondeu um questionário com base nas respostas dos funcionários da Empresa Y.

##### **4.1 PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO**

Foi realizada uma entrevista com o diretor da empresa para identificar quais as práticas de RH adotadas e qual a estrutura dos cargos. Primeiramente questionou-se quais as atividades de RH realizadas na empresa, se essa área seguia alguma estratégia, qual o setor e funcionário que cuidam dessa área, qual a quantidade de funcionários e setores da empresa e seu organograma. Foi informado que não há nenhuma prática estratégica de gestão de recursos humanos, as atividades nessa área estão resumidas a seleção de funcionários sem critérios pré-estabelecidos, contratação e demissão de acordo com a lei, pagamentos de salários e benefícios e controle de exames admissionais, periódicos e demissionais.

A área de RH da empresa encontra-se um pouco esquecida, não há nenhum profissional que cuide apenas dessa área. O setor responsável pelas atividades de recursos humanos é o setor Administrativo e Financeiro, que tem apenas dois ocupantes, assim, há a priorização das atividades administrativas e financeiras tendo em vista que se apresentam em maiores quantidades e demandam mais tempo que as de RH.

A Empresa Y conta com 5 setores, 8 cargos e 19 funcionários. Apresentamos abaixo a estrutura de cargos da empresa com o número de ocupantes de cada um. Os setores existentes na organização são: Diretoria, Setor Administrativo e Financeiro, Almoxarifado, Engenharia e Montagem.



**Figura 4: Organograma atual da empresa**

Fonte: Dados primários

Após a identificação da situação e estrutura da empresa foram definidos juntamente com o diretor, quais os objetivos a serem alcançados com a implantação do PCS. A definição dos objetivos é importante para garantir que o plano atenderá às necessidades da organização. Os objetivos estabelecidos foram:

- a) Verificar o equilíbrio interno e externo dos salários pagos pela empresa;
- b) Servir de instrumento para os processos de seleção de novos funcionários;
- c) Ser um instrumento que facilite a visualização e entendimento das atividades de cada cargo;
- d) Criar uma política salarial que possa ser aplicada na empresa de acordo com suas condições financeiras.

Após a definição dos objetivos, foram apresentados os instrumentos de coleta de dados, onde foram feitos alguns ajustes para atingir os objetivos definidos. O processo de definição dos objetivos e de ajustes do instrumento de coleta de dados foi realizado apenas com o diretor da empresa, pois como a empresa é pequena, ele acaba sendo o responsável por todas as áreas da empresa.

Após a definição dos objetivos e ajustes no instrumento de coleta de dados foi realizada uma reunião com todos os colaboradores, onde o diretor apresentou a pesquisadora e explicou de forma breve o trabalho que estaria sendo realizado dentro da organização. A pesquisadora também explicou para os funcionários o que é um PCCS, quais os objetivos que haviam sido definidos com a diretoria e como seria a participação deles e quais os benefícios que os mesmos poderiam obter. Deixou-se claro para os colaboradores que esse trabalho iria ser desenvolvido para fins didáticos mas que, depois de concluído, ficaria à disposição da empresa para implantação de acordo com suas possibilidades.

Foi esclarecido para os colaboradores que os dados coletados com eles a partir de entrevistas serviriam para a análise e descrição dos cargos, assim, aprofundamos a explicação sobre esse tema. Foi distribuído um informativo (Apêndice I) que continham informações sobre o que é análise de cargos, para que serve, qual o papel do colaborador nessa etapa, quais os resultados da sua colaboração, o que a empresa e os colaboradores tem a ganhar com a análise e descrição dos cargos e qual a finalidade da pesquisa realizada com eles. O informativo foi lido juntamente com os colaboradores e foram feitos alguns esclarecimentos adicionais. A linguagem utilizada no informativo foi bastante simples para facilitar o entendimento de funcionários não familiarizados com o tema.

A reunião e a distribuição dos informativos foram feitas para: evitar que os colaboradores tivessem receio de participar da pesquisa, explicitar que o diretor tinha interesse no resultado final do trabalho e motivar a participação dos colaboradores, tirar dúvidas dos colaboradores sobre o tema a ser pesquisado e informar que apenas alguns dos trabalhadores seriam entrevistados. Foi escolhido apenas um colaborador por cargo existente, para cargos que tivessem mais de um ocupante; explicou-se para os colaboradores que o critério de escolha do entrevistado seria o que ocupasse o cargo há mais tempo na empresa. A escolha de apenas um colaborador por cargo foi feita pelo diretor da empresa, pois o mesmo considerou que apenas alguns cargos tem mais de um ocupante e que os cargos podem ser facilmente descritos por um único funcionário, assim reduziria o tempo que os mesmos parariam as suas atividades para responder ao formulário e o tempo total para a coleta de dados.

Para finalizar a reunião foram divulgados quais os colaboradores que participariam da entrevista e foram distribuídos para todos os funcionários os questionários que serviriam de base para a entrevista no dia seguinte. Foi solicitado que após o término da reunião todos os colaboradores a serem entrevistados se reunissem com os demais ocupantes do mesmo cargo e discutissem quais as atividades realizadas por eles. A distribuição dos questionários um dia

antes da entrevista objetivou que os funcionários já soubessem quais as perguntas que seriam feitas a eles e, conseqüentemente, facilitar e agilizar a resposta das mesmas.

## 4.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS

O método de coleta dos dados para a análise e descrição dos cargos, como citado anteriormente, foi o do formulário, onde foi realizada uma entrevista a fim de obter informações para a pesquisadora responder um questionário. Foram utilizados três questionários distintos adaptados dos modelos de questionários para análise de cargos propostos por Pontes (2000, p. 53-70). O autor propõe um modelo de questionário para o grupo ocupacional gerencial, outro para o grupo ocupacional de profissionais de nível superior, técnicos de nível médio e administrativo e outro para o grupo ocupacional operacional.

O questionário para cargos operacionais (Apêndice II) foi utilizado para o setor de montagem. Nos setores administrativo e financeiro, almoxarifado e engenharia foi utilizado o questionário para cargos profissionais, técnicos e administrativos (Apêndice III). O questionário para cargos gerenciais (Apêndice IV) foi utilizado para o cargo de diretor.

A descrição dos cargos foi dividida pelos setores. Apresentamos abaixo as características de cada setor e a descrição dos cargos que lhe pertence. Cada ficha de descrição de cargos foi elaborada a partir dos dados fornecidos pelos funcionários da empresa.

### 4.2.1 Setor de montagem

O setor de montagem realiza os serviços de montagem, testes, instalação e comissionamento de painéis elétricos. O setor conta com três cargos: supervisor de montagem, montador e auxiliar de montagem.

O painel elétrico, produto fabricado por esse setor, tem como finalidade comandar as atividade das máquinas nas indústrias. Portanto, a sua produção ocorre de acordo com solicitações de clientes. É inicialmente identificada a necessidade do cliente e qual será a função e atuação do painel elétrico de comando, a partir daí gera-se um orçamento e, caso o orçamento seja aprovado, é elaborado um projeto para a fabricação do painel, contendo todas as especificações técnicas do mesmo.

O setor de montagem segue as instruções constantes nesse projeto e o executa. Na execução, primeiro prepara-se o corpo do painel, que é uma estrutura de aço semelhante a um



armário de aço com portas, que tem uma chapa em seu interior, que será medida, cortada e furada para acomodar os componentes elétricos de comando que serão interligados. Após a montagem são feitos testes para verificar se os equipamentos estão funcionando de acordo com as especificações do projeto e logo em seguida é realizada a instalação do painel na indústria do cliente. Depois da instalação é feito o processo de comissionamento de campo, que é a vistoria final do funcionamento do equipamento já integrado com os demais equipamentos do cliente.

Esse setor realiza tanto trabalhos internos de montagem do painel, como externos, no cliente. Atividades como o processo de instalação e comissionamento dos painéis muitas vezes exigem dias para configuração e integração dos equipamentos.

Vejamos agora as descrições dos cargos existentes nesse setor.

### **Quadro 12: Descrição de cargo – Auxiliar de montagem**

<b>TÍTULO DO CARGO:</b> Auxiliar de Montagem
<b>UNIDADE:</b> Montagem
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b> Prepara o corpo do painel elétrico para instalação e interligação dos componentes.
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Desmonta o corpo do painel retirando o chassi, as laterais, as portas e a placa para realizar a usinagem (colocação de canalhetas, trilhos e perfuração da placa e da porta para instalação dos componentes).</li> <li>•Mede, marca, perfura e corta o corpo do painel para instalação dos componentes.</li> <li>•Fixa os componentes elétricos (relés, lâmpadas, tomadas, contator etc.) no corpo do painel com o uso de chave de fenda ou mão.</li> <li>•Realiza medição e corte de fios e cabos de condução elétrica de acordo com especificação do projeto para interligação dos componentes elétricos.</li> <li>•Embala os painéis finalizados preparando-o para o mesmo seja transportado sem nenhum dano.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b> <p>1.INSTRUÇÃO - Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em nível médio completo.</p> <p>2.CONHECIMENTOS Utilização de instrumentos de medição elétrica Interpretação de diagramas elétricos simples</p> <p>3.EXPERIÊNCIA De no mínimo 6 meses no exercício do próprio cargo.</p> <p>4.INICIATIVA/COMPLEXIDADE Tarefas de alta complexidade, onde erros na realização da tarefa comprometem a utilização do material. Atividade com baixa autonomia, sendo supervisionada em todas as fases pelo superior e baixo nível de rotina, levando em consideração os diferentes projetos de painéis.</p> <p>5.RISCOS/SEGURANÇA Utiliza diversos instrumentos de manuseio perigoso, como ferramentas, policorte, furadeira, esmeril etc. No exercício das atividades deve utilizar Equipamentos de Proteção Individual (EPI) como protetor auricular, óculos de proteção, luva e botas. Quando observadas as normas de segurança a probabilidade de acidentes é mínima.</p>

<p><b>6.ESFORÇO FÍSICO/VISUAL</b> Esforço físico moderado, realizando seu trabalho em pé, sentado, agachado e andando por se tratar de montagem de equipamentos grandes. Carrega peso leve frequentemente e médio e pesado ocasionalmente. Esforço visual freqüente, exigido na medição, corte e instalação de componentes.</p> <p><b>7.RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS</b> Responsável pelas ferramentas e equipamentos como furadeira, policorte, parafusadeira, esmeril e instrumentos de medição utilizados no exercício de suas funções.</p> <p><b>8.RESPONSABILIDADE POR ERROS</b> O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros na medição e corte do corpo do painel e interligação dos componentes. Esses erros podem causar a perda total do material ou mal funcionamento do mesmo e retrabalho, podendo ser identificados através de teste pelo ocupante do cargo ou seu superior.</p> <p>DATA DA ELABORAÇÃO: 08/01/2015 REVISÃO: _____</p>
---

**Fonte:** Dados primários

O auxiliar de montagem é o responsável pela preparação do corpo do painel para o recebimento dos componentes elétricos, ou seja, prepara o painel para que o montador possa executar suas atividades. É responsável também, após a finalização do painel, por prepará-lo para transporte até o cliente. Esse cargo tem quatro ocupantes.

### Quadro 13: Descrição de cargo – Montador

<b>TÍTULO DO CARGO:</b> Montador
<b>UNIDADE:</b> Montagem
<p><b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b> Executa serviços de montagem de painéis elétricos</p> <p><b>DESCRIÇÃO DETALHADA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreta as informações constantes no projeto de painel elétrico.</li> <li>• Realiza a interligação dos componentes elétricos do painel através do uso de cabos e fios elétricos.</li> <li>• Configura e programa os componentes elétricos dos painéis.</li> <li>• Realiza teste dos painéis elétricos finalizados para verificar se o equipamento atende às especificações exigidas no projeto.</li> <li>• Realiza instalação e comissionamento dos painéis juntamente com o supervisor de montagem.</li> </ul> <p><b>ESPECIFICAÇÃO</b></p> <p><b>1.INSTRUÇÃO</b> - Formação escolar: Conhecimentos formais referentes aos adquiridos em curso de nível técnico em eletrotécnica.</p> <p><b>2.CONHECIMENTOS</b> Conhecimentos em elétrica Utilizar instrumentos de medição elétrica Interpretar desenhos elétricos complexos</p> <p><b>3.EXPERIÊNCIA</b> Mínima de seis meses adquirida no exercício do próprio cargo.</p> <p><b>4.INICIATIVA/COMPLEXIDADE</b> Tarefas rotineiras com alguns elementos de variedade, onde o ocupante do cargo recebe supervisão apenas na fase inicial, para instrução, e final para apresentação de resultados. Suas tarefas são de média complexidade e exigem rapidez, concentração e atenção.</p> <p><b>5.RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS</b></p>

Utiliza instrumentos como voltímetro, megômetro, trena, multímetro, chave de fenda, alicates etc. que são de difícil desgaste e ficam sob a sua responsabilidade.

#### 6.RESPONSABILIDADE POR ERROS

Os prováveis erros que o ocupante do cargo podem cometer são referentes a ajuste de tempo e tensão elétrica dos equipamentos e erro na conexão dos condutores de energia (fios e cabos). Tais erros podem danificar o equipamento e causar acidentes leves ou fatais para o seu usuário.

#### 7.RISCO/SEGURANÇA

Utiliza ferramentas básicas e equipamentos de energia, sendo necessário usar equipamentos de proteção individual (EPI), como bota, protetor auricular, óculos de proteção, luva de isolamento e capacete. Se observadas as normas de segurança a probabilidade de acidentes é mínima.

#### 8.ESFORÇO FÍSICO

O ocupante desenvolve suas atividades em pé, sentado, agachado e andando. Carrega peso leve frequentemente e médio e pesado ocasionalmente, com esforço físico moderado.

#### 9.ESFORÇO VISUAL

Esforço visual freqüente para realizar medições e visualizar pequenas peças.

DATA DA ELABORAÇÃO: 08/01/15

REVISÃO: \_\_\_\_\_

Fonte: Dados primários

O montador é o responsável por “fazer o painel funcionar”. O mesmo faz a interligação e programação dos componentes elétricos de acordo com as especificações do projeto. A Empresa Y conta com seis montadores em seu quadro.

### Quadro 14: Descrição de cargo – Supervisor de Montagem

<b>TÍTULO DO CARGO:</b> Supervisor de Montagem
<b>UNIDADE:</b> Montagem
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b> Coordena atividades de montagem de painel e equipe de trabalho do setor.
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Realiza a análise do projeto, define a ordem e os responsáveis por cada tarefa para a montagem do painel.</li> <li>•Realiza o levantamento e solicitação do material necessário para a execução do projeto.</li> <li>•Supervisiona e coordena a execução do trabalho da equipe de montagem de painel.</li> <li>•Realiza teste dos painéis junto com o montador após a finalização do painel.</li> <li>•Realiza instalação e comissionamento de painéis (teste dos painéis após a instalação no cliente).</li> <li>•Realiza manutenção de painéis elétricos nas indústrias.</li> <li>•Inspecciona se a equipe de trabalho utiliza Equipamentos de Proteção Individual (EPI), buscando atender às normas de exigência da empresa e dos clientes e garantir a segurança da equipe.</li> <li>•Coordena a equipe de montagem tanto em trabalhos internos como em campo.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b> <p><b>1.INSTRUÇÃO</b> - Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos obtidos em curso de nível técnico em eletrotécnica.</p> <p><b>2.CONHECIMENTOS</b> Conhecimentos na área de mecânica e elétrica Interpretação de diagramas elétricos simples Coordenação de equipe de trabalho Utilização de instrumentos de medição</p>

Cálculos de áreas, volumes e mecânica

### 3.EXPERIÊNCIA

Experiência de mais de 3 anos no exercício do próprio cargo em mínima de 1 ano no cargo de eletricitista.

### 4.INICIATIVA/COMPLEXIDADE

Tarefas em geral padronizadas com alguns fatores de variabilidade, levando em consideração as diferentes demandas de serviço dos clientes. O trabalho é supervisionado apenas nas fases inicial e final, tendo maior autonomia e sendo o responsável pela equipe nos trabalhos externos.

### 5.RISCOS/SEGURANÇA

Utiliza ferramentas de manuseio perigoso como máquinas de solda e ferramentas básicas e para a execução do serviço às vezes necessita usar plataforma de altura fixa e móvel. Deve utilizar Equipamentos de Proteção Individual (EPI) como bota, capacete, óculos de proteção, máscara facial, protetor auricular, luvas, fardamento antichamas NR-10 e cinto de segurança para altura. Mesmo observadas as normas de segurança podem ocorrer pequenos corte ou ligeiras contusões, sem gravidade no exercício da função. Se as normas de segurança não forem observadas pode ocorrer acidente fatal.

### 6.ESFORÇO FÍSICO/VISUAL

Esforço físico exigido para executar suas atividades sentado, agachado, em pé e andando, com carregamento de pesos leves e médios constantemente e pesado ocasionalmente. Esforço visual exigido frequentemente para leitura de diagramas e trabalho com pequenas peças.

### 7.RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

É responsável pelas ferramentas e equipamentos elétricos utilizados no exercício da sua função.

### 8.RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO

Supervisiona diretamente o trabalho do auxiliar de montagem e dos montadores de painéis.

### 9.RESPONSABILIDADE POR ERROS

O ocupante do cargo pode cometer erros na ligação elétrica dos equipamentos, dimensionamento de equipamentos e nas solicitações de materiais. Tais erros podem gerar retrabalho, custo elevado da obra e desperdício de material. Os erros podem ser constatados mediante revisão de projeto.

DATA DA ELABORAÇÃO: 08/01/15

REVISÃO: \_\_\_\_\_

Fonte: Dados primários

O Supervisor de Montagem é responsável por delegar, coordenar e supervisionar as atividades da equipe de montagem. É o único responsável na empresa pela manutenção de painéis elétricos nos clientes e responde diretamente para o diretor geral. Tem papel fundamental de zelar pela segurança da equipe de trabalho verificando se seus subordinados estão fazendo uso dos EPI's. Esse cargo era intitulado de Encarregado de Obras, porém, por esse título ser geralmente associado a cargo de construção civil, o título do cargo foi alterado para Supervisor de Montagem após consulta à CBO – Catálogo Brasileiro e Ocupações.

Nota-se que o supervisor de montagem realiza trabalhos tanto internos como externos (nas indústrias) e é o responsável por coordenar a equipe de montagem. Portanto, quando o supervisor e o diretor da empresa estão fora a equipe de montagem fica sem supervisão. O ideal seria a contratação de mais um supervisor de montagem, para que, quando necessário, um coordene as atividades internas e outro coordene as atividades externas.

### 4.2.2 Setor de Engenharia

O setor de engenharia realiza atividades ligadas ao desenvolvimento de soluções tecnológicas e à elaboração de projetos de automação industrial e de painéis elétricos. As soluções tecnológicas que o setor desenvolve são: programação de Controladores Lógico Programáveis, que tem a função de controlar a atividade de máquinas e equipamentos conforme programação prévia, e o desenvolvimentos de programas supervisórios, que permitem que grandes máquinas sejam controladas apenas por comandos em uma tela de computador.

Esse setor elabora dois tipos de projetos: projeto de painel elétrico, onde lança as medidas do corpo do painel e seus componentes no programa de AUTOCAD e gera-se um projeto com a identificação e disposição de cada componente, além de suas respectivas potências e como devem ser interligados; e projeto de automação industrial, onde é apresentado um conjunto de soluções que permitam a automação de algum processo industrial de acordo com sua finalidade e especificação.

As atividades desse setor são supervisionadas diretamente pelo diretor da empresa e tem apenas um cargo, o de técnico em automação industrial, que tem quatro ocupantes.

Vejamos abaixo a descrição do cargo.

#### Quadro 15: Descrição de cargo – Técnico em automação

<b>TÍTULO DO CARGO:</b> Técnico em automação industrial
<b>UNIDADE:</b> Engenharia
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b> Realiza atividades de programação de Controlador Lógico Programável (CLP), desenvolvimentos de programas supervisórios e de elaboração de projetos de automação industrial e painéis elétricos.
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza programação de CLP's, que são utilizados na programação de painéis que realizam o comando de processo industrial.</li> <li>• Elabora relatórios de levantamento de campo, onde, através de visita à empresa, identifica-se as necessidades de automação dos clientes e obtém as informações para elaboração de uma proposta de serviço.</li> <li>• Realiza o tagueamento (identificação através de tags) de cada componente existente em um painel elétrico de fabricação própria. O tagueamento é realizado tanto no painel como no projeto final que o cliente recebe.</li> <li>• Realiza dimensionamento de componentes de painel elétrico, através da medição do tamanho dos componentes e lançamento desses dados no programa AUTOCAD para organizar a disposição de cada um dentro do painel.</li> <li>• Desenvolve Programas Supervisórios, também conhecidos como Interface Homem Máquina (IHM), que tem a função de supervisionar e controlar o funcionamento dos equipamentos da indústria através da tela de um computador.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>  1. INSTRUÇÃO - Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso de nível técnico em

automação industrial, com necessidade de especialização em programação.

## 2.CONHECIMENTOS

Conhecimentos em informática

Conhecimentos de língua inglesa

Conhecimentos em programação de softwares

Automação Industrial

## 3.EXPERIÊNCIA

Experiência mínima de 1 ano no exercício do próprio cargo.

## 4.INICIATIVA/COMPLEXIDADE

Tarefas não rotineiras tendo em vista as diferentes necessidades e especificações dos clientes. As atividades do ocupante do cargo são supervisionadas pelo superior imediato em todas as fases.

## 5.RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

É responsável pelas máquinas utilizadas para a realização das suas atividades, como computador, impressora, multímetro etc.

## 6.RESPONSABILIDADE POR ASSUNTOS CONFIDENCIAIS

Tem responsabilidade de manter sigilo dos segredos de processos industriais dos clientes. A divulgação dos dados pode acarretar em processo contra a empresa que divulgou as informações e a perda da credibilidade da empresa processada.

## 7.RESPONSABILIDADE POR CONTATOS

Responsável por manter contato com clientes para identificar as suas necessidades, com a equipe de montagem dos painéis e com os fornecedores de CLP.

## 8.RESPONSABILIDADE POR ERRO

O trabalho é suscetível de erros de programação e de dimensionamento de componentes. Esses erros podem ser constatados através de testes e supervisão do superior, quando não identificados podem gerar danos financeiros, materiais e retrabalho.

DATA DA ELABORAÇÃO: 08/01/2015

REVISÃO: \_\_\_\_\_

Fonte: Dados Primários

Todos os ocupantes desse cargo desenvolvem todas as tarefas descritas acima de acordo com a demanda, porém, esse estudo sugere a reestruturação desse cargo em níveis distintos (Técnico em Automação I, II), considerando que as tarefas podem ser divididas para cada nível de acordo com a sua complexidade e isso permitiria maior especificação nas atividades de cada um e justificaria diferenças salariais.

### 4.2.3 Setor de Almoxarifado

Na empresa não há um setor de compras, setor ao qual o almoxarifado geralmente fica ligado e como o diretor prefere supervisionar as ações do almoxarifado ao invés de delegar essa tarefa ao setor administrativo, esse setor está ligado diretamente à diretoria.

O almoxarifado realiza as atividades de receber as demandas de necessidade de material, realizar cotações e apresentá-las ao superior para a escolha do fornecedor. Após a

escolha do fornecedor o almoxarife faz o pedido de compra diretamente com o fornecedor e repassa para o setor administrativo que cuida da parte de pagamento. Após a confirmação do fechamento da compra pelo fornecedor o almoxarife é responsável por acompanhar as compras até a chegada na empresa, a fim de garantir que o produto chegue no prazo certo e não atrapalhe as atividades da mesma.

É também responsável pelo recebimento de mercadorias, armazenagem, controle do estoque de material, entrega e recolhimento das ferramentas de trabalho de acordo com procedimento formal e entrega dos materiais utilizados nas atividades da empresa de acordo também com procedimentos formais. Outra atribuição do almoxarife é cuidar de toda logística para entrega dos painéis produzidos para os clientes.

Esse setor tem apenas um cargo, de almoxarife, e apenas um ocupante. Seu trabalho é supervisionado diretamente pelo diretor da empresa por ser o setor responsável pelas compras e controle de materiais de alto valor monetário.

A descrição do cargo, no quadro 16, é apresentada a seguir.

**Quadro 16: Descrição de cargo – Almoxarife**

<b>TÍTULO DO CARGO:</b> Almoxarife
<b>UNIDADE:</b> Almoxarifado
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b> Compra, recebe, confere, armazena, inspeciona e distribui materiais mediante documentação necessária.
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza cotação de preços de materiais solicitados, quando solicitado, por meio de formulário padrão, pelos demais setores.</li> <li>• Realiza compra de material após a comparação de cotações e aprovação do superior. Após a compra deve ser feito o acompanhamento do transporte do material, a fim de garantir a continuidade dos serviços da empresa.</li> <li>• Verifica e recebe materiais. Devem ser conferidos os materiais, as quantidades e seu estado de acordo com o pedido de material, se houver, e nota fiscal.</li> <li>• Lança os materiais recebidos no sistema de controle de estoque.</li> <li>• Armazena os materiais de acordo com padrão de organização do almoxarifado.</li> <li>• Realiza controle de estoque através da análise de saída e entrada de materiais no sistema, para identificar qual o momento de compra de novos materiais.</li> <li>• Distribui os materiais para os funcionários mediante requisição que informa qual o destino do material.</li> <li>• Controla, entrega e recebe ferramentas de trabalho. Deve receber a solicitação de ferramentas, fazer a entrega das mesmas e o funcionário que recebe deve assinar um termo de responsabilidade. As ferramentas devem ser distribuídas e recolhidas semanalmente.</li> <li>• Cuida da logística para entrega dos painéis elétricos nas empresas dos clientes.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b> <p>1. INSTRUÇÃO - Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em ensino médio completo.</p> <p>2. CONHECIMENTOS Realizar cálculos simples Microinformática</p> <p>3. EXPERIÊNCIA</p>



Experiência mínima de seis meses no próprio cargo. É necessário ter boa comunicação e habilidades de organização e controle.

#### 4.INICIATIVA/COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras, com supervisão geral, sendo exigido iniciativa para resolução de problemas rotineiros, principalmente referente à logística do material comprado. Tarefas de baixa complexidade, com probabilidade mínima de acidentes se observadas as normas de segurança.

#### 5.ESFORÇO FÍSICO/VISUAL

Esforço físico moderado, com o trabalho sendo realizado principalmente sentado e andando. Carrega peso leve e médio constantemente e pesado ocasionalmente. Exigido esforço visual freqüente para a conferência dos materiais e notas fiscais e elaboração de termos e pedidos.

#### 6.RESPONSABILIDADE POR ERROS

Os erros podem ser provenientes de um controle de estoque e de ferramentas ineficiente, acarretando na falta de material e interrupção de serviços. Os erros podem ser detectados através de análise de relatórios do sistema de controle e

#### 7.RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Responsável por todos os materiais armazenados no almoxarifado sob sua responsabilidade.

#### 8.AMBIENTE DE TRABALHO

Pode estar sujeito a elementos como poeira, umidade e sujeira, mas em pequenas quantidades.

DATA DA ELABORAÇÃO: 08/01/2015

REVISÃO: \_\_\_\_\_

Fonte: Dados primários

As atividades desse setor são de fácil realização e apenas um ocupante para cargo mostra-se uma quantidade adequada para a quantidade de atividades desenvolvidas.

### 4.2.4 Setor Administrativo e Financeiro

Na empresa existe um só setor que cuida da parte administrativa e financeira da mesma. Como a empresa é de pequeno porte, as tarefas são concentradas sob a responsabilidade de uma Coordenadora Administrativa, que tem o auxílio de uma assistente em administração, e responde diretamente ao diretor da empresa.

São várias as tarefas desenvolvidas nesse setor, na área administrativa cuida das atividades de administração de recursos humanos e de rotinas administrativas e na área financeira é responsável pelo controle de pagamentos, recebimentos, cobranças, controle de custos de projetos e de impostos.

O número de atividades desenvolvidas pela assessora administrativa é muito grande, isso pode prejudicar seu desempenho, tendo em vista que, muitas vezes, elas são realizadas apenas de forma rotineira, não sobrando-lhe tempo para procurar melhorias. Considerando a falta de dedicação às atividade de recursos humanos, o ideal seria a existência de um funcionário responsável apenas pelas atividades de RH, cargo que já existiu na empresa, mas



após o pedido de demissão do ocupante do cargo as suas tarefas foram atribuídas à coordenadora administrativa e à assistente administrativa.

**Quadro 17: Descrição de cargos – Coordenador Administrativo**

<b>TÍTULO DO CARGO:</b> Coordenador Administrativo
<b>UNIDADE:</b> Administrativo e financeiro
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b> Realiza atividades de gestão administrativa, financeira, de recursos humanos e de controle contábil.
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza controle contábil junto com escritório de assessoria contábil.</li> <li>• Elabora relatório para envio ao escritório de contabilidade com dados de notas fiscais de serviço, venda e compra de material para gerar os devidos impostos. Realiza a verificação dos valores quando receber os impostos a serem pagos.</li> <li>• Realiza controle de impostos, lançando em planilha os valores pagos para manter o controle do valor mensal com essa despesa.</li> <li>• Realiza a verificação dos valores de folha de pagamento e contracheque preparados e enviados pelo escritório de contabilidade.</li> <li>• Realiza controle de fluxo de caixa dos projetos, lançando as despesas e receitas de cada um em planilha para verificar se os gastos estão dentro do orçamento.</li> <li>• Mediante autorização do diretor geral, realiza pagamentos de toda natureza, fornecedores, despesas de pessoal, despesas administrativas etc.</li> <li>• Realiza acompanhamento de recebimento e cobrança de receitas junto aos clientes, a fim de garantir o equilíbrio do fluxo de caixa.</li> <li>• Lança todas as despesas e receitas no Conta Azul para controle de fluxo de caixa financeiro.</li> <li>• Acompanha e compara lançamentos do Conta Azul com a movimentação de conta bancária para verificar se os saldos são equivalentes.</li> <li>• Negocia com fornecedores, prazo, multas, juros e formas de pagamento de compras.</li> <li>• Realiza atendimentos a clientes, fornecedores e funcionários relativos à assuntos administrativos e financeiros.</li> <li>• Mantém contato com escritório de assessoria jurídica sempre que há necessidade.</li> <li>• Emite Notas Fiscais de vendas, serviços ou qualquer outra natureza.</li> <li>• Controla e repassa os benefícios sociais aos funcionários, como plano de saúde, passagem etc.</li> <li>• Controla os programas de segurança PPRA e PCMSO.</li> <li>• Controla os Atestados de Saúde Ocupacional (ASO) dos funcionários na admissão, demissão e periodicamente.</li> <li>• Controla os certificados NR-10, NR-6, NR-12 e NR-35 dos funcionários.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b> <p>1. INSTRUÇÃO - Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso de nível superior em administração ou contabilidade e especialização em gestão empresarial.</p> <p>2. CONHECIMENTOS Gestão empresarial Gestão financeira Controle Contábil Legislação trabalhista Legislação tributária Gestão de Recursos Humanos Microinformática Língua inglesa</p> <p>3. EXPERIÊNCIA Experiência mínima de um ano no exercício do próprio cargo.</p>

<p><b>4.INICIATIVA/COMPLEXIDADE</b> Tarefas rotineiras, que exigem organização e proatividade do ocupante do cargo. Exige boa comunicação e desembaraço para resolver problemas cotidianos. Trabalho com supervisão do superior por resultados, através de relatórios.</p> <p><b>5.RESPONSABILIDADE POR NUMERÁRIO</b> Manipula e é responsável pelo dinheiro da empresa.</p> <p><b>6.RESPONSABILIDADE POR ASSUNTOS CONFIDENCIAIS</b> O ocupante do cargo tem acesso a assuntos confidenciais como informações financeiras e bancárias da empresa. A divulgação desses dados poderia trazer grandes danos financeiros para a empresa.</p> <p><b>7.RESPONSABILIDADE POR ERROS</b> Trabalho que envolve obediência a legislação trabalhista e tributária e movimentação de dinheiro, que se cometidos podem trazer prejuízos legais e financeiros para a empresa.</p> <p><b>8.RESPONSABILIDADE POR CONTATOS</b> É responsável por manter contato com cliente no que refere-se a questões administrativas e financeiras, com os escritórios de assessoria jurídica e contábil e empresa terceirizada que realiza a segurança da empresa.</p> <p><b>9.ESFORÇO FÍSICO/VISUAL/MENTAL</b> Não é exigido esforço físico em suas atividades, que são realizadas sentada. O esforço visual é exigido frequentemente para realizar as suas atividades em computador e o esforço mental é exigido frequentemente para a realização de suas atividades rotineiras.</p> <p><b>10.CONDIÇÕES DE TRABALHO</b> Normais de escritório.</p>	<p>DATA DA ELABORAÇÃO: 08/01/2015</p> <p>REVISÃO: _____</p>
--	---

Fonte: Dados Primários

A assistente administrativa auxilia a Coordenadora Administrativa nas atividades administrativas e financeiras da empresa.

### Quadro 18 : Descrição de cargo – Assistente Administrativo

<b>TÍTULO DO CARGO:</b> Assistente Administrativo
<b>UNIDADE:</b> Setor Administrativo e financeiro
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b> Auxilia nas atividades administrativas e financeiras da empresa.
<p><b>DESCRIÇÃO DETALHADA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Arquiva e organiza documentos administrativos e de pessoal.</li> <li>•Realiza saques e depósitos de dinheiro.</li> <li>•Elabora relatório semanal de previsão de contas a pagar e a receber.</li> <li>•Realiza a compra e controle de distribuição de material de expediente e de escritório.</li> <li>•Recebe e posta correspondências.</li> <li>•Realiza a mobilização de campo, cuidando do transporte, refeição e hospedagem dos funcionários quando estes realizam trabalho externo.</li> <li>•Controla a entrega dos Equipamentos de Proteção Individual e fardamentos no momento da admissão de funcionários.</li> <li>•Envia ao escritório de contabilidade relatório com dados de notas fiscais de serviço, venda e compra de material para gerar os devidos impostos.</li> <li>•Envia para o escritório de contabilidade planilha com dados dos funcionários para elaboração da folha de pagamento e contracheques.</li> <li>•Confecciona os cartões de ponto e realiza a verificação e contagem mensal de horas trabalhadas de cada funcionário.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Envia para o escritório de contabilidade informações e documentos necessários para admissão, classificação e demissão de funcionários.</li> <li>•Realiza autenticação de cópias e reconhecimento de firma de documentos em cartório.</li> </ul>
<p><b>ESPECIFICAÇÃO</b></p> <p><b>1.INSTRUÇÃO</b> - Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em nível médio completo e curso profissionalizante de assistente administrativo.</p> <p><b>2.CONHECIMENTOS</b> Microinformática Legislação trabalhista Controle financeiro Organização de arquivo</p> <p><b>3.EXPERIÊNCIA</b> Experiência de no mínimo seis meses no exercício do próprio cargo.</p> <p><b>4.INICIATIVA/COMPLEXIDADE</b> Tarefas rotineiras, com supervisão do superior imediato na fase inicial, para instrução, e fase final, para verificação. É exigida iniciativa para decisões rotineiras do seu cargo.</p> <p><b>5.RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS</b> Tem responsabilidade e conhecimento de senha de conta bancária exclusiva para saques da empresa. A divulgação desses dados pode trazer danos financeiros para a empresa.</p> <p><b>6.RESPONSABILIDADE POR ERROS</b> Pode cometer erros mais facilmente nas atividades de arquivamento de documentos, envio de documentos para o escritório de contabilidade e na previsão de contas a pagar e a receber. Esses erros podem ser detectados a partir de supervisão do superior.</p> <p><b>7.ESFORÇO FÍSICO/VISUAL/MENTAL</b> É exigido esforço físico para a realização de atividades externas, como ir ao banco ou ao cartório. O esforço visual é exigido frequentemente para realizar as suas atividades em computador e o esforço mental é exigido frequentemente para a realização de suas atividades rotineiras.</p> <p><b>8.CONDIÇÕES DE TRABALHO</b> Condições normais de trabalho realizado predominantemente em escritório.</p> <p>DATA DA ELABORAÇÃO: 08/01/2015 REVISÃO: _____</p>

Fonte: Dados Primários

Pode-se perceber que há uma boa complementação das atividades realizadas pela coordenadora administrativa e pela assistente administrativa.

#### 4.2.5 Diretoria

O diretor geral da empresa elabora estratégias, supervisiona as atividades de todos os demais setores e ainda é responsável pela área comercial da empresa. O mesmo deseja criar o setor comercial na empresa e está à procura de alguém capacitado, com conhecimentos e experiência na área de atuação da empresa para ocupar o cargo.

Suas atividades vão desde a área administrativa à área de engenharia, que é a sua especialidade. Realiza desde visitas a clientes em todo o Brasil à supervisão das atividades do almoxarifado. Essa variedade e pouca especificação de suas atividades prejudica o controle das atividades da organização. Considerando a sobrecarga de atribuições, o ideal seria a existência de um gerente administrativo/financeiro, que pudesse estar sempre presente na empresa e permitir que o diretor geral se dedique mais às atividades de engenharia e de visitas a clientes e parceiros.

### Quadro 19: Descrição de Cargo – Diretor geral

<b>TÍTULO DO CARGO:</b> Diretor Geral
<b>UNIDADE:</b> Diretoria
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b> Gerenciar de modo geral as áreas da empresa; administrativo, comercial, de engenharia, montagem e serviços de automação industrial.
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Elabora estratégias de atuação da empresa.</li> <li>•Realiza visitas a clientes, identifica suas necessidades de automação e elabora orçamentos a partir da quantificação e precificação da mão de obra e material necessários.</li> <li>•Apresenta orçamentos a clientes, caso o orçamento seja aprovado é responsável por elaborar projetos de automação juntamente com a equipe de engenharia.</li> <li>•Realiza a especificação técnica de projetos de automação, definindo os softwares e materiais a serem utilizados.</li> <li>•Delega atividades de elaboração de projetos e de montagem para os responsáveis pelas equipes de trabalho.</li> <li>•Supervisiona a execução dos projetos pelas equipes de trabalho, a fim de garantir que o projeto está sendo seguidos conforme as especificações e para garantir a entrega do produto no tempo certo.</li> <li>•Supervisiona as atividades do almoxarifado, analisando as entradas e saídas de materiais através dos dados apresentados no software de controle de estoque e vistorias esporádicas ao estoque físico.</li> <li>•Analisa as cotações de compra de material do almoxarifado, seleciona a de menor custo, que atenda aos padrões de qualidade da empresa, e autoriza a compra.</li> <li>•Realiza a análise financeira (custos) dos projetos através de relatório semanal elaborado pelo setor administrativo.</li> <li>•Autoriza e fiscaliza o pagamento de despesas administrativas e de pessoal da empresa.</li> <li>•Acompanha e autoriza qualquer movimentação financeira.</li> <li>•Realiza a seleção de novos colaboradores.</li> <li>•Supervisiona as atividades e procedimentos de RH, como admissão, exames e cursos periódicos, pagamento de benefícios e salários etc.</li> <li>•Cuida da parte comercial da empresa, visitando clientes e oferecendo seus produtos e serviços.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b> <p>1.INSTRUÇÃO</p> <p>- Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior em Engenharia Elétrica e especialização em Gestão Empresarial e Gestão de Projetos.</p> <p>2.CONHECIMENTOS</p> <p>Eletrotécnica</p> <p>Automação Industrial</p> <p>Gestão Administrativa</p> <p>Gestão de Projeto</p> <p>Gestão de Recursos Humanos</p> <p>Compras</p> <p>Logística</p>

**3.EXPERIÊNCIA**

Experiência mínima de 2 anos no exercício do próprio cargo e 6 meses em coordenação de projetos elétricos e de automação industrial.

**4.INICIATIVA/COMPLEXIDADE**

Trabalho que exige ação independente, com tarefas rotineiras que exigem disciplina e iniciativa. Em seu trabalho deve manter a equipe de trabalho motivada e garantir a execução das atividades delegadas.

**5.RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO**

Supervisiona as atividades dos setores administrativo e financeiro, engenharia, montagem interna e externa e almoxarifado.

**6.CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Condições de trabalho variável, com atividades hora realizadas em escritório, hora realizadas no setor de montagem ou externo, realizando visitas a clientes e parceiros.

DATA DA ELABORAÇÃO: 08/01/2015

REVISÃO: \_\_\_\_\_

Fonte: Dados Primários

A partir da descrição de cargos da empresa ficam claros os conhecimentos, o nível de instrução e as características exigidas para ocupar o cargo, se utilizada na seleção de novos funcionários permitirá uma seleção mais objetiva e eficaz.

Finalizada a descrição de cargos, iniciou-se a avaliação dos mesmos.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DE CARGOS

Realizada a análise e descrição dos cargos procedeu-se com a avaliação dos mesmos. O método de avaliação de cargos escolhido foi o de escalonamento simples, que é um método não quantitativo e indicado para empresas com poucos cargos ou pouco diversificados. Esse método pode ser aplicado pelo diretor/gerente da empresa, pois, por ser bastante simplificado, não há dificuldades para obter bons resultados (ZIMPECK, 1990).

Embora os métodos qualitativos sejam bastante subjetivos eles se mostram mais adequado às pequenas empresas, pois tem uma aplicação mais simples, rápida e de menor custo quando comparados aos métodos quantitativos. O método de escalonamento simples consiste basicamente em ordenar os cargos de acordo com o critério especificado. (CHIAVENATO, 2009)

Como a empresa tem apenas oito cargos, o responsável pela análise dos cargos foi o diretor, que levou em consideração o nível de instrução exigido, as responsabilidades e os conhecimentos exigidos para o exercício de cada cargo, ou seja, qual cargo é mais complexo. Levando em conta que a divisão dos cargos em grupos ocupacionais não seria viável, pois

existe um número muito pequeno de cargos, foi realizado um único escalonamento para todos os cargos existentes na empresa.

**Quadro 20: Avaliação de Cargos**

<b>Escalonamento (Grau)</b>	<b>Cargo</b>
1	Auxiliar de Montagem
2	Almoxarife
3	Montador Assistente Administrativo
4	Coordenador de Montagem
5	Coordenador Administrativo Técnico em Automação Industrial
6	Diretor

Fonte: Dados Primários

Os cargos de diretor geral e coordenador administrativo exigem instrução de nível superior, os cargos de técnico em automação industrial, coordenador de montagem e montador exigem instrução de nível técnico, já os cargos de assistente administrativo, almoxarife e auxiliar de montagem exigem apenas ensino médio completo. Considerando a responsabilidade e a complexidade das tarefas de cada cargo determinou-se a escala de importância dos cargos dentro da organização.

Essa avaliação de cargos servirá de base para definição de aspectos salariais e de benefícios.

#### 4.4 PESQUISA SALARIAL

A pesquisa salarial foi realizada a partir de dados secundários. Isso porque só existe uma concorrente desse ramo de atividade na cidade João Pessoa, outros principais concorrentes são do estado de Pernambuco e Região Sudeste. Os valores de salários pagos na região sudeste e no estado de Pernambuco são acima das médias salariais do estado da Paraíba, isso se dá por esses outros estados terem um nível de desenvolvimento econômico maior e um custo de vida mais elevado. A área de automação e controle industrial está em fase de crescimento no nordeste e no estado da Paraíba, as maiores empresas encontram-se na região sudeste, porque é onde há a concentração do maior número de indústrias do país.

Existem vários institutos, fundações e empresas especializadas que realizam pesquisa salarial no Brasil, como a empresa Catho, o Instituto de Pesquisas Datafolha, a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) etc. Todos disponibilizam suas informações de pesquisa salarial em seus sites, mas alguns apresentam certos tipos de limitações, a Catho,

embora forneça dados bem detalhados, permite acesso aos dados apenas para assinantes, cobrando valores extremamente altos; a Datafolha oferece dados salariais pesquisados apenas na cidade de São Paulo e região metropolitana, que estão muito distantes da realidade de salários do Nordeste.

A pesquisa salarial utilizada nesse trabalho está disponível na página [salarios.org.br](http://salarios.org.br) que é uma iniciativa da FIPE e disponibiliza informações sobre o mercado de trabalho do Brasil. Nessa página existe a ferramenta Salariômetro, que de acordo com definição da FIPE, constante no próprio site

é uma ferramenta que permite conhecer com grande precisão e atualidade o salário médio inicial de cada ocupação. Os dados que o alimentam são extraídos do CAGED, do Ministério do Trabalho e Emprego e cobrem todas as organizações que contratam trabalhadores no regime da CLT. A FIPE coleta os salários de admissão informados no CAGED nos últimos seis meses e calcula a média para cada ocupação. Para consultar o SALARIÔMETRO, o usuário precisa saber o código CBO da ocupação ou então alguma palavra chave que a descreva. A consulta é fácil e rápida e permite inclusive verificar os valores dos salários de acordo com o perfil dos trabalhadores contratados para cada ocupação.

O CAGED, que serve como base de dados para a realização da pesquisa, é o Cadastro de Empregados e Desempregados, esses dados são fornecidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e atualizados mensalmente. A CBO é a Classificação Brasileira de Ocupações, que de acordo com informação do seu próprio site é um “documento que reconhece, nomeia e codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro”.

O Salariômetro realiza a consulta e cálculo do salário médio de admissão para cada ocupação da CBO dos últimos seis meses. No site são oferecidos filtros para a realização da pesquisa dos cargos que permitem determinar o estado da federação, gênero, cor, escolaridade e faixa etária. Embora não ofereça a possibilidade de filtro pelo ramo de atividade da empresa, essa ferramenta mostrou-se como a mais adequada pois permite pesquisar os salários do estado da Paraíba, tendo em vista que existe apenas um concorrente dentro do próprio estado e os cargos existentes na empresa são comuns à empresas de outros ramos de atividade.

Os dados salariais referem-se ao período de junho a novembro de 2014. Logo abaixo está o quadro que contém o título do cargo, seu código da CBO e a média salarial do mercado, assim como demonstra o quadro abaixo:

**Quadro 21: Pesquisa Salarial**

<b>Cód. CBO - Cargo</b>	<b>Salário</b>
121010 - Diretor	R\$ 12.000,00
410105 – Coordenador Administrativo	R\$ 2.038,00
411010 - Assistente Administrativo	R\$ 907,00
414105 - Almoxarife	R\$ 811,00
313215 - Técnico em Automação Industrial	R\$ 837,00
313115 - Supervisor de Montagem	R\$ 1806,00
731135 - Montador	R\$ 936,00
731160 - Auxiliar de Montagem	R\$ 885,00

Fonte: FIPE (2014)

Os dados obtidos na pesquisa salarial permitiram identificar que apenas um cargo da empresa apresenta salário abaixo da média do mercado. O único que encontra-se abaixo da média do mercado é o de Diretor, que apresentou um salário pesquisado fora da realidade financeira da empresa. Pontes (2000) afirma que as empresas que conseguem manter seus salários acima da média do mercado tem mais facilidade em reter bons profissionais. Dessa forma, a Empresa Y tem essa vantagem competitiva em relação às concorrentes.

Tomando por base os dados obtidos na pesquisa salarial, foi definida a estrutura salarial da empresa.

#### 4.5 ESTRUTURA SALARIAL

A partir dos resultados da avaliação de cargos e da pesquisa salarial foi possível definir a estrutura e a política salarial da organização. Segundo Pontes (2000, p. 272), a estrutura salarial é “a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos, resultante do processo de avaliação”. Nessas definições foram observadas, além da média salarial do mercado, as condições financeiras da empresa e as características de remuneração das empresas desse ramo de atividade.

Primeiramente foram determinadas as faixas salariais. Os níveis de graus resultantes da avaliação de cargos foram utilizados como faixa salarial, visto que cada grau que tinha mais de um cargo apresentava remuneração semelhante. Em seguida foi realizada uma pesquisa salarial dentro da empresa para obtenção da média salarial de cada cargo.



**Quadro 22: Salários médios da Empresa Y**

Nível	Cargo	Salário	Salário médio
1	Auxiliar de Montagem	R\$ 987,44	R\$ 987,44
2	Almoxarife	R\$ 1.054,18	R\$ 1.054,18
3	Montador	R\$ 1.438,96	R\$ 1.342,64
	Assistente Administrativo	R\$ 1.246,30	
4	Supervisor de Montagem	R\$ 2.101,08	R\$ 2.101,08
5	Coordenador Administrativo	R\$ 2.784,76	R\$ 2.645,28
	Técnico em Automação Industrial	R\$ 2.505,80	
6	Diretor Geral	R\$ 6.502,00	R\$ 6.502,00

Fonte: Elaborado pela autora

Em posse desses dados, a média salarial de cada cargo foi comparada com a média do mercado e percebeu-se que todos os cargos da empresa apresentavam média salarial acima da média do mercado, exceto o cargo de diretor geral, pois o salário apresentado na pesquisa salarial do mercado está fora da realidade financeira da Empresa Y. Os salários pagos pela Empresa Y encontram-se acima da média do mercado também pelo fato da pesquisa salarial nos fornecer os salários médios de admissão, que muitas vezes são reajustados após período de experiência. Dessa forma, constatou-se que há equilíbrio externo dos salários.

Em seguida foram definidas as amplitudes das faixas salariais, determinando que a faixa mínima poderá ser 85% do valor médio dos salários e a faixa máxima será de até 115% do valor médio.

**Quadro 23: Faixas Salariais da Empresa Y**

Nível	Nº de ocupantes - Cargo	Faixa Mínima	Faixa Média	Faixa Máxima
1	4 - Auxiliares de Montagem	R\$ 839,32	R\$ 987,44	R\$ 1.135,55
2	1 – Almoxarife	R\$ 896,05	R\$ 1.054,18	R\$ 1.212,30
3	6 – Montadores	R\$ 1.141,24	R\$ 1.342,64	R\$ 1.544,03
	1 - Assistente Administrativo			
4	1- Supervisor de Montagem	R\$ 1.785,91	R\$ 2.101,08	R\$ 2.416,14
5	1 - Coordenador Administrativo	R\$ 2.248,48	R\$ 2.645,28	R\$ 3.042,07
	4 - Técnicos em Automação Industrial			
6	1 - Diretor Geral	R\$ 5.526,70	R\$ 6.502,00	R\$ 7.477,30

Fonte: Elaborado pela autora

Algumas faixas salariais possuem apenas um cargo, isso acontece por que há poucos cargos dentro da organização. A determinação dessas faixas serve de auxílio para a

determinação de salários de novos cargos que forem criados dentro da empresa, levando em consideração as características das atividades e de remuneração de cada um.

Como a maioria dos salários pagos pela Empresa Y estão acima da média do mercado, não foram sugeridos reajustes salariais, tendo em vista que o reajuste de classe anual definido pelo Sindicato dos Metalúrgicos ainda será realizado no mês de março do ano de 2015. As propostas e opções de reajustes salariais foram definidas na política salarial apresentada na seção a seguir.

#### **4.6 POLÍTICA SALARIAL**

A partir da definição da estrutura salarial foi elaborada a política salarial da empresa. De acordo com Chiavenato (2009, p. 88), política salarial “é o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus funcionários”. Como a Empresa Y não possuía uma política salarial definida, a política apresentada nesse trabalho é sugestão da autora.

##### **4.6.1 Salário de admissão**

O salário de admissão será o valor mínimo da faixa salarial, sendo acrescido um valor de 10% no salário após o período de três meses de experiência. O salário de admissão poderá ser acima do mínimo da faixa quando o cargo exigir maiores qualificações ou quando o candidato tiver qualificações acima do exigido. De acordo com Pontes (2000), o salário de admissão nunca deve ser maior do que o salário de um ocupante antigo do mesmo cargo.

##### **4.6.2 Aumentos Salariais**

De acordo com Pontes(2000), os aumentos salariais podem ocorrer de quatro formas. Vejamos abaixo qual a política da Empresa Y para cada forma indicada pelo autor.

- **Reajustes Salariais**

Os salários da Empresa Y serão reajustados anualmente, no mês de março, de acordo com percentual de reajuste de classe determinado pelo Sindicato dos Metalúrgicos, sindicato que representa os funcionários da empresa.

- Promoção Horizontal (Promoção por mérito)

Esse trabalho propõe a adoção da promoção horizontal, também conhecida como promoção por mérito. Essa promoção deve ser concedida para os funcionários que se destacarem no exercício das suas atividades. Para concessão desse tipo de promoção a empresa deve elaborar e realizar uma avaliação de desempenho, para que sirva de base para a definição da porcentagem ideal de aumento para cada funcionário. A sugestão é que essa avaliação seja realizada no mês de março, já que é nesse mês que ocorre o reajuste salarial de classe, isso para que seja analisado o valor total do aumento e o impacto na folha de pagamento. O aumento não deverá ultrapassar 10% do valor do salário quando somado ao reajuste de classe deverá ser concedido apenas para funcionários que já estão a mais de um ano no cargo.

- Promoção Vertical

A promoção vertical ocorre quando os funcionários ocupam cargos classificados em graus superiores. A Empresa Y não possui cargos de carreira, o que impede por enquanto a promoção dentro da mesma carreira específica. Sugerimos então uma reestruturação de cargos, pois há cargos com um número expressivo de funcionários, como o cargo de montador que tem 6 colaboradores, que pode ter critérios estabelecidos para a existência dos cargos de Montador Júnior e Montador Pleno, ou Montador I e Montador II.

Uma promoção que pode ocorrer na empresa é a promoção vertical com mudança de carreira. A descrição dos cargos possibilita que os funcionários visualizem quais as exigências e atribuições de cada cargo, e caso haja um desejo de mudança de cargo o mesmo pode procurar se especializar para ocupar o cargo quando houver oportunidade (Exemplo: promoção do cargo de auxiliar de montagem para o de montador).

Quando realizada uma promoção vertical de mudança de carreira o reajuste salarial para a faixa na qual o novo cargo se encontra deve ser feito de 50% do valor do aumento no

momento da mudança de cargo e os 50% restantes devem ser adicionados após o período de três meses de adaptação.

Toda promoção vertical será analisada e dependerá de aprovação da efetivação pelo diretor geral.

- Reclassificação de cargos

Um aumento por reclassificação de cargos ocorre quando são atribuídas novas atividades a um cargo, que passa a ter nível de complexidade e responsabilidades maiores, assim, o cargo é classificado para um grau superior.

#### 4.7 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A política de remuneração define a forma como a empresa recompensa seus funcionários pelo desempenho de suas atividades. A remuneração da Empresa Y é composta pelo salário pago aos funcionários e um pacote de benefícios. Como a empresa conta com poucos níveis hierárquicos foi adotado um sistema de remuneração/recompensa igualitário. O pacote de benefícios oferecido é composto por:

- Pagamento de 50% do plano de saúde para o trabalhador;
- Auxílio refeição no valor de R\$ 10,00/dia;
- Plano odontológico;
- Auxílio transporte;
- Seguro de vida.

Esses benefícios são concedidos a todos os funcionários da empresa e são benefícios espontâneos, aqueles que são concedidos de acordo com a vontade da empresa. Além dos citados, também são garantidos aos funcionários benefícios legais, como:

- 13º salário;
- Férias;
- Repouso semanal remunerado;
- Licença maternidade e Licença Paternidade;

- Horas-extras pagas com acréscimo de 50% do valor da hora normal de trabalho;
- Seguro-desemprego.

O pagamento dos benefícios espontâneos é realizado até o 5º dia útil do mês juntamente com os salários. Os benefícios legais são concedidos de acordo com o especificado em lei.

A definição da política de remuneração é a última etapa para a elaboração de um PCS. Após a elaboração do plano deve ser iniciada a verificação e implantação do mesmo.

#### 4.8 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Com a finalização do Plano de Cargos e Salário ele será apresentado à diretoria da empresa para verificar se o Plano atende aos objetivos desejados pela organização. A partir dessa verificação poderão ser necessários ajustes e correções no mesmo. Caso haja o interesse de implantação do plano, após a aprovação do PCS pela diretoria, o mesmo deverá ser apresentado a todos os colaboradores, para explicar quais as melhorias advindas da implantação do plano.

A empresa deverá analisar o impacto que as novas políticas salariais propostas causarão tanto em sua estrutura de cargos como no aspecto financeiro. Deve ser analisado e definido um cronograma para implementação das propostas do plano, como: criação e validação do instrumento de avaliação de desempenho, nova estruturação de cargos com distinção de níveis do mesmo cargo (Ex: Montador I, II), criação de novos cargos e definição dos critérios e procedimentos para promoção vertical e horizontal.

Após a definição do cronograma deverá ser realizada a implementação do plano. É normal que durante o primeiro ano de implementação sejam necessários reajustes para adequações à realidade da empresa. O processo de implantação deve ser constantemente revisado para garantir a eficácia do mesmo.

#### 4.9 MANUTENÇÃO DO PLANO

Como dito anteriormente, um PCS não é uma estrutura estática, necessitando de revisões e atualizações periódicas. De acordo com Pontes (2000, p. 309), devem ser revisadas as “descrições e especificações, avaliações e reclassificações de cargos”. Durante as revisões devem ser consideradas as condições do mercado de trabalho e a metodologia utilizada deve

ser a mesma adotada na criação do plano, para que seja realizada a manutenção do plano original e o mesmo não se desconfigure. A manutenção do plano é importante, pois, caso haja a desconfiguração do plano, será necessário a criação de um novo, sendo bem mais custoso para a organização. Esse trabalho propõe que o plano da Empresa Y seja revisado e atualizado anualmente, concomitantemente com a avaliação de desempenho dos trabalhadores.

#### 4.10 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Concluída a análise dos dados, nota-se que a Empresa Y remunera bem os seus funcionários, porém não há nenhuma estratégia de gestão de recursos humanos e de cargos e salários na empresa. O diretor informou que não tem muito conhecimento na área de gestão e isso dificulta a realização das suas atividades, pois o mesmo, muitas vezes, toma decisões em sua maioria rotineiras e raramente decisões estratégicas.

A estrutura de cargos existente na empresa é bem simples e em cargos como o de diretor e coordenadora administrativa há uma sobrecarga de atividades. A descrição dos cargos permitiu a visualização dessas falhas na atribuição de tarefas para cada cargo. A descrição permite ainda que a empresa tenha um instrumento para orientação de requisitos exigidos em processos seletivos de funcionários, além de ser considerada ponto de partida para a resolução de vários outros problemas no campo de RH (GIL, 2001).

A definição da estrutura e política salarial traz benefícios à empresa, pois permite apresentar aos funcionários a forma como a empresa os remunera, o equilíbrio interno existente entre os salários e de que forma a empresa atua na concessão de benefícios e aumentos salariais. Pontes (2000) afirma que a importância dessas etapas se dá pelo fato de permitir que a empresa defina salários acima da média do mercado, assim, possibilitando a retenção de seus funcionários.

Após a análise dos resultados é conveniente que se apresente sugestões de melhorias para a empresa quanto à administração de cargos e salários. As melhorias sugeridas abaixo são propostas da autora do trabalho, considerando a literatura estudada e o resultado da análise de dados.

É proposto, portanto:

- a. Contratar um gerente administrativo/financeiro para auxiliar o diretor geral nas suas atividades e elaborar e implementar estratégias administrativas e financeiras.

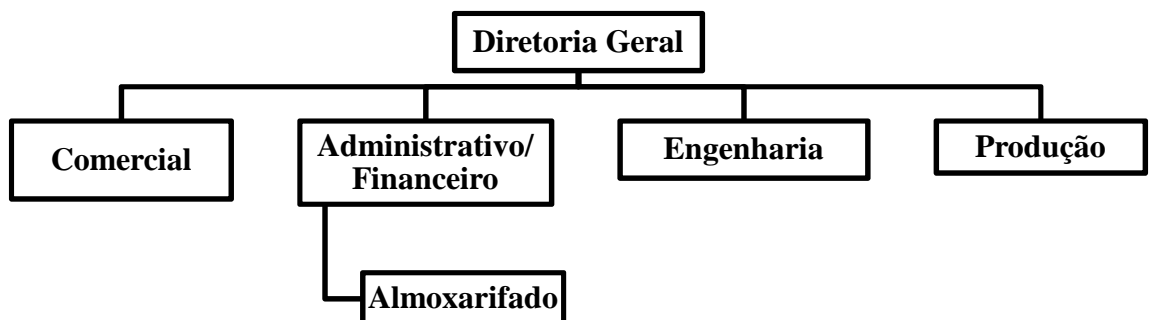
b.Criação do setor comercial e contratação de um coordenador comercial, tendo em vista que a empresa trabalha com oferta de serviços e produtos, assim, a existência desse setor pode aumentar as vendas da empresa.

c.Reestruturação dos cargos, criando níveis distintos para um mesmo cargo, por exemplo: Montador I e II. Para isso podem ser definidos critérios como tempo de serviço na empresa, conhecimentos adquiridos e responsabilidade. Essa reestruturação servirá para justificar as diferenças salariais que podem ocorrer em um mesmo cargo.

d.Contratar um coordenador financeiro para cuidar das atividades financeiras da empresa e permitir que o coordenador administrativo se dedique às atividades administrativas e de RH.

e.Ligar o setor de Almoxarifado ao setor administrativo/financeiro

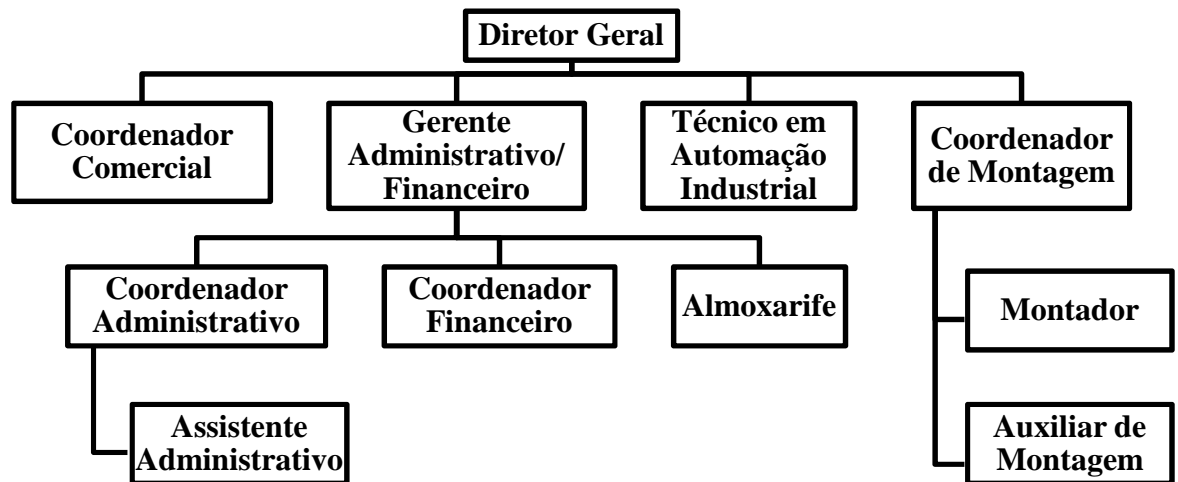
f.Elaboração de um novo organograma e uma nova estrutura hierárquica para os cargos da empresa.



**Figura 5: Organograma Proposto**

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Nesse novo organograma (Figura 1) é sugerida a troca do nome do setor de Montagem para setor de Produção e o setor de Almoxarifado deixa de estar ligado à diretoria geral e passa a ser ligado ao setor Administrativo/Financeiro.



**Figura 6: Estrutura de Cargos Proposta**

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na figura 2 temos a apresentação da nova hierarquia da Empresa Y, considerando as mudanças sugeridas na estrutura de cargos e a criação de novos cargos.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de recursos humanos vem ganhando cada vez mais atenção nas empresas, deixando de ser uma área que cuida exclusivamente de aspectos trabalhistas e de remuneração para ser um setor estratégico, buscando identificar formas de valorizar o seu colaborador. Sabe-se que um funcionário que se sente valorizado dentro do seu ambiente de trabalho tende a apresentar resultados e desempenhos melhores, então, a administração de cargos e salários tem grande contribuição nesse processo de valorização.

Durante a realização desse trabalho percebeu-se que a Empresa Y não tinha nenhuma estratégia ou política relacionada à administração de cargos e salários. Então foi iniciada a elaboração de um Plano de Cargos e Salários para a empresa e a partir disso definir de que forma esse Plano pode contribuir para a sua gestão de recursos humanos.

A elaboração do plano foi realizada em sete etapas: planejamento e divulgação do plano, análise e descrição dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial e política de remuneração.

Para o planejamento do PCS foi feito um levantamento da situação do setor de RH da empresa, qual a sua forma de gerenciar seus recursos humanos e qual a estrutura da empresa. Constatou-se que não havia nenhuma prática estratégica de recursos humanos e nem de administração de cargos e salários. A estrutura de cargos da empresa é bastante simplificada, mas há uma concentração muito grande de diferentes setores sob a responsabilidade do único diretor da empresa. Foram então definidos os objetivos do plano junto com a diretoria e realizada a divulgação para todos os funcionários. Nessa etapa foram atingidos dois dos objetivos específicos desse trabalho: compreender o cenário da organização estuda para a elaboração do PCS e verificar as práticas gerenciais e os cargos existentes.

Na segunda etapa foi atingido o terceiro objetivos específico desse trabalho, que é o de analisar e descrever os cargos da empresa. Foi realizada uma pesquisa qualitativa para realizar a descrição de cada cargo. Essa pesquisa foi realizada através de entrevista com um ocupante de cada cargo da empresa para colher informações e preencher um questionário. A partir dos dados coletados foram elaboradas fichas de descrição de cargos. A descrição de cargos é de grande importância em um processo seletivo de novos funcionários, nas fichas de descrição ficam claros quais os requisitos e habilidades exigidas para o cargo.

A terceira etapa foi a de avaliação dos cargos. Para avaliar os cargos foi utilizado o método de escalonamento simples, um método qualitativo que permite identificar qual o valor relativo de cada cargo dentro da organização. São estabelecidos níveis nos quais os cargos são

enquadrados de acordo com sua importância. A avaliação permite que a empresa identifique se a sua estrutura de cargos (hierarquia) está de acordo com a importância que cada cargo tem dentro da organização. A partir dos resultados obtidos notou-se que a hierarquia dos cargos não está ajustada à ordem de importância dos cargos.

A pesquisa salarial foi a quarta etapa da elaboração do PCS. Foi realizada através de dados secundários fornecidos pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). A FIPE criou uma ferramenta, o Salariômetro, que permite a pesquisa da média salarial de admissão para cada cargo definido no Catálogo de Brasileiro de Ocupações (CBO). A ferramenta ainda possui alguns filtros de pesquisa, o que permitiu obter dados dos salários pagos no estado da Paraíba. A partir da pesquisa salarial a empresa pode saber qual a média salarial do mercado para cada cargo e permitem a definição de uma estrutura e uma política salarial adequadas à realidade do mercado. Permite identificar também se os salários pagos pela empresa estão acima ou abaixo da média do mercado, no caso da Empresa Y, apenas o cargo de diretor tinha salário abaixo dessa média.

A quinta etapa é a de definição da estrutura salarial. Nessa etapa foram definidas as faixas salariais dos cargos que foram agrupados na terceira etapa, a de avaliação. Primeiramente foi definido o salário médio de cada nível de cargo e depois foi definida a amplitude da faixa salarial. A definição da estrutura salarial possibilita atingir o equilíbrio interno dos salários.

A sexta etapa atende ao objetivo específico de estabelecimento de uma política salarial de acordo com as perspectivas dos gestores e condições financeiras da empresa. Na política salarial sugerida foram definidos critérios para salário de admissão e as formas de reajuste salarial, algumas já existentes, outras sugeridas. A política salarial auxilia o setor de recursos humanos quanto a decisões de reajustes salariais e salários de novos empregados.

A sétima e última etapa é a de definição de uma política de remuneração. A remuneração é formada por salário + benefícios, como o salário de cada cargo já tinha sido definido na etapa da estrutura salarial, na política de remuneração foi definido o pacote de benefícios oferecido aos colaboradores. Foram mostrados tanto os benefícios legais como os benefícios concedidos por vontade própria da empresa. Não foram sugeridas mudanças na política de remuneração da empresa pois o pacote de benefícios oferecido pela mesma é bem completo e já tem um elevado custo financeiro.

Após a conclusão das etapas foram apresentados os procedimentos para implantação e manutenção do Plano de Cargos e Salários.

Podemos então observar que cada etapa tem uma função no auxílio da gestão de cargos e salários, e consequentemente, de pessoas, portanto, concluímos que o objetivo geral do trabalho, de definir como a elaboração de um Plano de Cargos e Salários pode contribuir para a gestão de recursos humanos da Empresa Y, foi alcançado.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dadas suas características, a pesquisa teve como uma de suas limitações o fato de ter poucas empresas de Automação Industrial no estado da Paraíba. Isso limitou a pesquisa de duas formas. Primeiramente impossibilitou uma pesquisa salarial com dados de empresas apenas do ramo da automação. Em segundo lugar impossibilitou um maior entendimento do contexto de mercado no qual a empresa está inserida, pois a maioria de seus concorrentes encontram-se fora do estado.

## 5.2 SUGESTÕES PARA PRÓXIMAS PESQUISAS

Como sugestões para próximas pesquisas o presente trabalho sugere três tipos de estudos:

- a) Análise do processo de implantação do PCS – Esse tipo de estudo mostra-se importante, pois a maioria dos trabalhos desenvolvidos nesse tema trata-se da elaboração de um PCS, sendo raros os trabalhos que analisam o processo de implantação do mesmo.
- b) Análise dos impactos da implantação do PCS – Sabe-se que a implantação de um PCS causa impactos em termos financeiros e de reestruturação de cargos e tarefas, assim é importante estudar como esses impactos acontecem e em que proporção.
- c) Análise da percepção dos funcionários após a implantação do PCS – Um dos benefícios do PCS apresentado por vários autores é da valorização dos funcionários, então um estudo sobre como os funcionários percebem as mudanças advindas da implantação do plano é relevante, visando identificar se os benefícios propostos realmente são percebidos pelos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Cíntia Ferreira; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. **Synthesis Revista Digital Fapam**, Pará de Minas, v. 1, n. 1, p.162-178, nov. 2009. Disponível em: <[http://www.fapam.edu.br/revista/volume1/i\\_Cintia\\_Amaral\\_162-178.pdf](http://www.fapam.edu.br/revista/volume1/i_Cintia_Amaral_162-178.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2014.

BERTEQUINI, Flávio Cesar Marçal. **O plano de cargos e salários e a remuneração variável**. 2010. 120 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração . 5.<sup>a</sup> edição, São Paulo: Ed. Makron Books, 1997

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FIPE. **Salariômetro**. Atividade da FIPE. Disponível em: <<http://www.salarios.org.br/#/>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HONORIO, Luiz Carlos; MARQUES, Antonio Luiz; MELO, Monica Silva de. **Qualidade de Vida no Trabalho em uma Micro Empresa do Comércio Varejista**. In: ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. Anais. Enanpad . Rio de Janeiro: -, 2011. p. 12 - 27. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2001/COR/2001\\_COR522.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR522.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2014.

KRETZER, Kristiano. **Criação de um plano de cargos e salários para a Empresa Automatiza**. 2007. 149 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos**. São Paulo: Atlas, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 8. ed. São Paulo: Ltr, 2000.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo – RGS: Universidade Feevale, 2013.

RAITZ, Cristiano Silveira. **Proposta de um plano de cargos e salários para a secretaria de administração e finanças da prefeitura municipal de antônio carlos/SC**. 2010. 84 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHNEIDER, Analice. **Plano de cargos e salários: uma proposta a CDL de Florianópolis**. 2008. 90 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SEBRAE. **MPE Indicadores: Pequenos negócios no Brasil**. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal\\_Sebrae/Anexos/Novo MPE Indicadores 13 03 14.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/Anexos/Novo_MPE_Indicadores_13_03_14.pdf)>. Acesso em: 07 set. 2014.

SILVA, M, O. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações**. Volume II. São Paulo: Gente, 2002

WUNSCH, Beatriz Helena. **Elaboração de uma política salarial para a SR Máquinas**. 2012. 138 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2012.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

## APÊNDICE I – Informativo da Coleta de Dados

**Pesquisa para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso –  
Administração - UFPB**

Eu, Waliane Vasconcelos, realizarei nesta empresa uma pesquisa para elaboração da minha monografia. Estudante de Administração pela Universidade Federal da Paraíba, estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na área de Recursos Humanos (RH), com ênfase em Cargos e Salários. A pesquisa realizada nessa empresa tem como objetivo realizar a Análise e Descrição dos seus Cargos.

**O que é Análise e Descrição de Cargos?**

Análise de cargos é um estudo das atividades realizadas pelo colaborador, definindo quais são suas atribuições e quais as exigências do cargo (responsabilidades, esforço físico, mental etc.).

Descrição de cargos é o relato detalhado das tarefas realizadas em cada cargo.

**Para que serve a Análise e Descrição dos Cargos?**

Serve para o aperfeiçoamento das atividades de Recursos Humanos dentro da organização. Com uma visualização mais clara das atividades, atribuições e responsabilidades de cada cargo, o setor de RH poderá utilizar essas informações quando forem necessárias decisões quanto à treinamento, seleção, recrutamento, segurança, avaliação de cargos, etc.

**Qual o meu papel nesse processo?**

A pesquisa objetiva descrever e analisar os cargos existentes na empresa. Para isso, será preciso conhecer o que faz cada empregado e os conhecimentos que ele precisa ter, a experiência, o esforço que deve fazer e suas responsabilidades. Por este motivo, ficaríamos gratos pela sua colaboração, dizendo-nos com detalhe tudo aquilo que faz.

**Qual o resultado da minha colaboração?**

Muitos colaboradores costumam pensar que ao responderem uma pesquisa de análise e descrição de cargos ele está sendo avaliado, isso não ocorre. Outros costumam pensar que haverá aumento ou diminuição do seu salário, isso também não ocorre. Ao responder a pesquisa de análise e descrição de cargos você estará basicamente informando quais as atividades que você realiza, o que seu cargo exige de

você, quais suas obrigações e responsabilidades etc. Você não estará sendo avaliado se respondeu de forma correta ou errada, não existe resposta certa ou errada, quem conhece melhor a descrição do seu cargo do que quem o ocupa e seu superior? Queremos apenas conhecer de forma detalhada as atividades de cada colaborador.

**O que a empresa ganha com isso?**

A partir das informações obtidas com a análise e descrição de cargos a empresa receberá um catálogo de cargos, que poderá servir de base para a realização das suas atividades do setor de RH. Obtendo os benefícios citados anteriormente.

**O que eu, como funcionário, ganho com isso?**

A sua colaboração permitirá que a empresa conheça o valor relativo do seu cargo dentro da organização.

**Qual a finalidade dessa pesquisa?**

A pesquisa terá como finalidade a elaboração de uma **proposta** de Plano de Cargos e Salários (PCS), ou seja, não estamos falando que a empresa adotará um PCS. Estou desenvolvendo esse trabalho para a elaboração de um PCS para meu Trabalho de Conclusão de Curso, ou seja, essa pesquisa está sendo realizada para fim didático.

Caso haja alguma dúvida, estou à disposição para esclarecimentos pessoais ou através do e-mail [waliane@hotmail.com](mailto:waliane@hotmail.com).

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

João Pessoa, 06 de janeiro de 2015.

**Waliane Lílian T. de Vasconcelos**

## APÊNDICE II – Questionário para Análise de Cargos Operacionais

**Questionário para Análise de Cargos Operacionais****Apresentação**

Essa entrevista tem como finalidade colher informações a respeito das funções operacionais em nossa organização e dele resultará o catálogo de descrição e especificação dos cargos. As perguntas não se referem à sua pessoa, mas ao cargo que você ocupa.

Nome: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Nome do supervisor: \_\_\_\_\_

Cargo do supervisor: \_\_\_\_\_

**DESCRIÇÃO DO CARGO**

1. Descreva separadamente, na sequência em que são realizadas, suas tarefas diárias, aquelas feitas com regularidade:

ATIVIDADE:	
O QUE É FEITO? (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.)	
COMO É FEITO? (Recursos, equipamentos, tabelas ou julgamento e decisões)	
PARA QUE É FEITO? (Objetivos ou razões para a execução da	



tarafa)		
QUAL A PERIODICIDADE?		
ATIVIDADE:		
O QUE É FEITO? (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.)		
COMO É FEITO? (Recursos, equipamentos, tabelas ou julgamento e decisões)		
PARA QUE É FEITO? (Objetivos ou razões para a execução da tarefa)		
QUAL A PERIODICIDADE?		
ATIVIDADE:		
O QUE É FEITO? (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.)		
COMO É FEITO? (Recursos,		

equipamentos, tabelas ou julgamento e decisões)		
PARA QUE É FEITO? (Objetivos ou razões para a execução da tarefa)		
QUAL A PERIODICIDADE?		
ATIVIDADE:		
O QUE É FEITO? (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.)		
COMO É FEITO? (Recursos, equipamentos, tabelas ou julgamento e decisões)		
PARA QUE É FEITO? (Objetivos ou razões para a execução da tarefa)		
QUAL A		

PERIODICIDADE?	
----------------	--

INSTRUÇÃO

2. Qual o nível de instrução que você julga como o mínimo necessário para ocupar o seu cargo?

( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino técnico ( ) Ensino Superior

3. Você utiliza tabelas?

( ) Não ( ) Sim. De que tipo? \_\_\_\_\_

4. Você utiliza instrumentos de medição?

( ) Não ( ) Sim. Quais? \_\_\_\_\_

5. Você efetua cálculos? Caso afirmativo indique qual:

( ) Não ( ) Cálculos simples ( ) Cálculos de áreas, volumes ou mecânica

( ) Cálculos Geométricos ou Trigonométricos

6. Você lê ou interpreta desenhos ou diagramas?

( ) Não ( ) Simples ( ) Detalhados ( ) Complexos

7. Seu cargo requer algum outro conhecimento?

---



---



---

EXPERIÊNCIA

8. Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém para desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo?

( ) 3 a 6 meses ( ) 6 meses a 1 ano ( ) 1 a 3 anos ( ) Mais de 3 anos

9. Você acha que a pessoa deve ter experiência previa em outros cargos? Se sim, de quanto tempo? E quais os cargos?

( ) Não    ( ) 3 a 6 meses    ( ) 6 meses a 1 ano    ( ) 1 a 3 anos    ( ) Mais de 3 anos

---

10. Quais as habilidades exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

---

---

---

11. Quais as atitudes exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

---

---

---

### COMPLEXIDADE DAS TAREFAS

12. Qual a sua tarefa mais complexa? Por quê?

---

---

---

### INICIATIVA

13. Como o seu superior imediato controla o seu trabalho?

( ) Em todas as fases    ( ) Apenas na fase inicial    ( ) Na fase inicial e final  
( ) Na fase final do trabalho

14. Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

---

---

---

### RISCOS/SEGURANÇA

15. Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções:

---

---

---

16. Quais os acidentes ou doenças que podem ser provocados pelo exercício da sua função, mesmo que sejam observadas as normas de segurança?

- ☐ Probabilidade mínima de acidentes
- ☐ Pequenos cortes ou ligeiras contusões, sem gravidade
- ☐ Queimaduras, fraturas, perda de um dos dedos, hérnia
- ☐ Perda de uma vista ou de um dos membros
- ☐ Incapacidade total, acidente fatal

17. Quais os equipamentos de segurança necessários para o desempenho de sua função?

---

---

---

#### CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

18. Assinale os fatores existentes no seu ambiente de trabalho:

- ☐ Pressão    ☐ Fumaça
- ☐ Calor      ☐ Frio
- ☐ Chuva, sol    ☐ Odores
- ☐ Gases      ☐ Poeira
- ☐ Umidade    ☐ Graxa

#### ESFORÇO FÍSICO

19. O trabalho é executado:

- ☐ Em pé    ☐ Sentado    ☐ Agachado    ☐ Andando

20. O peso carregado é:

- ☐ Leve e    ☐ Ocasional    ☐ Frequente

( ) Médio e ( ) Ocasional ( ) Frequente

( ) Pesado e ( ) Ocasional ( ) Frequente

### ESFORÇO VISUAL

21. Na execução de seu trabalho é exigido esforço visual:

( ) Ocasionalmente ( ) Frequentemente

### ESFORÇO MENTAL

22. Esforço mental: ( ) Ocasionalmente ( ) Frequentemente

### RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

23. Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções:

---

---

---

### RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO

24. Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores?

( ) Não

( ) Sim. Quais os cargos? \_\_\_\_\_

Nº de subordinados: \_\_\_\_\_

### RESPONSABILIDADE POR ERROS

25. Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função?

---

---

---

26. Quais as consequências desses erros?

<hr/>
<hr/>
<hr/>
Data: ____ / ____ / ____
Assinatura do entrevistado: _____
Data: ____ / ____ / ____
Assinatura do superior imediato: _____

APÊNDICE III – Questionário para Análise de Cargos Profissionais, Técnicos e  
Administrativos.

**Questionário para Análise de Cargos Profissionais, Técnicos e  
Administrativos**

**Apresentação**

Essa entrevista tem como finalidade colher informações a respeito das funções administrativas nessa organização e dele resultará o catálogo de descrição e especificação dos cargos. As perguntas não se referem à sua pessoa, mas ao cargo que você ocupa.

Nome: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Nome do supervisor: \_\_\_\_\_

Cargo do supervisor: \_\_\_\_\_

**DESCRIÇÃO DO CARGO**

1. Descreva separadamente, em ordem de importância, suas tarefas diárias, aquelas feitas com regularidade:

ATIVIDADE:	
O QUE É FEITO? (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.)	
COMO É FEITO? (Recursos, equipamentos, tabelas ou julgamento e decisões)	
PARA QUE É FEITO?	



(Objetivos ou razões para a execução da tarefa)	
QUAL A PERIODICIDADE?	

ATIVIDADE:	
O QUE É FEITO? (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.)	
COMO É FEITO? (Recursos, equipamentos, tabelas ou julgamento e decisões)	
PARA QUE É FEITO? (Objetivos ou razões para a execução da tarefa)	
QUAL A PERIODICIDADE?	

ATIVIDADE:	
O QUE É FEITO? (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.)	

<p>COMO É FEITO?</p> <p>(Recursos, equipamentos, tabelas ou julgamento e decisões)</p>		
<p>PARA QUE É FEITO?</p> <p>(Objetivos ou razões para a execução da tarefa)</p>		
<p>QUAL A PERIODICIDADE?</p>		
<p>ATIVIDADE:</p>		
<p>O QUE É FEITO? (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.)</p>		
<p>COMO É FEITO?</p> <p>(Recursos, equipamentos, tabelas ou julgamento e decisões)</p>		
<p>PARA QUE É FEITO?</p> <p>(Objetivos ou razões para a execução da tarefa)</p>		

QUAL A PERIODICIDADE?	

INSTRUÇÃO

2. Qual o nível de instrução que você julga como o mínimo necessário para ocupar o seu cargo?

( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino técnico ( ) Ensino Superior

3. Há necessidade de algum tipo de especialização? Porque?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EXPERIÊNCIA

4. Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém para desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo?

( ) 3 a 6 meses ( ) 6 meses a 1 ano ( ) 1 a 3 anos ( ) Mais de 3 anos

5. Você acha que a pessoa deve ter experiência previa em outros cargos? Se sim, de quanto tempo?

( ) Não ( ) 3 a 6 meses ( ) 6 meses a 1 ano ( ) 1 a 3 anos ( ) Mais de 3 anos

6. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Quais as habilidades exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Quais as atitudes exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

---

---

---

#### COMPLEXIDADE DAS TAREFAS

9. Qual a sua tarefa mais complexa? Por quê?

---

---

---

#### INICIATIVA

10. Descreva como o seu superior imediato controla o seu trabalho (Em todas as fases, por resultados, etc.):

---

---

---

11. Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

---

---

---

#### RESPONSABILIDADE POR NUMERÁRIO

12. No desempenho de sua função você manipula ou é responsável por dinheiro na empresa?  
Se sim, especifique:

---

---

---

#### RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

13. Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções:

---

---

---

#### RESPONSABILIDADES POR CONTATOS

14. Cite: cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contratos mantidos internamente, para o desempenho de sua função.

---

---

---

---

15. Cite: cargos das pessoas e/ou entidades, assuntos tratados e finalidade dos contratos mantidos com outra organização.

---

---

---

---

#### RESPONSABILIDADE POR ASSUNTOS CONFIDENCIAIS

16. Na sua função, você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

---

---

---

17. Quais as consequências que a divulgação desses dados poderia trazer para a empresa?

---

---

---

#### EFEITO DE ERROS

18. Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função?

---

---

---

19. Há a possibilidade desses erros serem constatados? De que forma?

---

---

---

20. Quais as consequências desses erros?

---

---

---

### SUPERVISÃO EXERCIDA

21. Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores?

( ) Não

( ) Sim. Quais os cargos? \_\_\_\_\_

Nº de subordinados: \_\_\_\_\_

### POSIÇÃO DO CARGO NO ORGANOGRAMA

22. Informe:

a) Cargo do seu superior: \_\_\_\_\_

d) Outros cargos que se reportem ao seu gerente:

---

---

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura do superior imediato: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE IV – Questionário para Análise de Cargos Gerenciais

**Questionário para Análise de Cargos Gerenciais****Apresentação**

Essa entrevista tem como finalidade colher informações a respeito das funções gerenciais nessa organização e dele resultará o catálogo de descrição e especificação de cargos. As perguntas não se referem à sua pessoa, mas ao cargo que você ocupa.

Nome: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

**DESCRIÇÃO DO CARGO**

1. Descreva brevemente o objetivo principal do seu cargo na organização:

---



---



---



---



---

2. Descreva separadamente, em ordem de importância, suas tarefas diárias, aquelas feitas com regularidade:

ATIVIDADE:	
O QUE É FEITO?	
COMO É FEITO? (Recursos ou julgamento e decisões)	



PARA QUE É FEITO? (Objetivo da tarefa)	
QUAL A PERIODICIDADE?	
ATIVIDADE:	
O QUE É FEITO?	
COMO É FEITO? (Recursos ou julgamento e decisões)	
PARA QUE É FEITO? (Objetivo da tarefa)	
QUAL A PERIODICIDADE?	
ATIVIDADE:	
O QUE É FEITO?	
COMO É FEITO? (Recursos ou julgamento e decisões)	

PARA QUE É FEITO? (Objetivo da tarefa)	
QUAL A PERIODICIDADE?	

ATIVIDADE:	
O QUE É FEITO?	
COMO É FEITO? (Recursos ou julgamento e decisões)	
PARA QUE É FEITO? (Objetivo da tarefa)	
QUAL A PERIODICIDADE?	

INSTRUÇÃO

3. Qual o nível de instrução que você julga como o mínimo necessário para ocupar o seu cargo?

( ) Ensino médio já é suficiente

( ) Superior completo em \_\_\_\_\_

( ) Pós-graduação em \_\_\_\_\_

( ) Especialização em \_\_\_\_\_

4. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

---



---



---

5. Quais as habilidades exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

---



---



---

6. Quais as atitudes exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

---



---



---

### EXPERIÊNCIA

7. Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém para desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo?

( ) 3 a 6 meses    ( ) 6 meses a 1 ano    ( ) 1 a 3 anos    ( ) Mais de 3 anos

8. Você acha que a pessoa deve ter experiência previa em outros cargos? Se sim, de quanto tempo?

( ) Não    ( ) 3 a 6 meses    ( ) 6 meses a 1 ano    ( ) 1 a 3 anos    ( ) Mais de 3 anos

### POSIÇÃO DO CARGO NO ORGANOGRAMA

9. Informe:

a) Cargo do seu superior: \_\_\_\_\_

b) Número de seus subordinados diretos:

---

c) Cargos dos seus subordinados diretos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d) Outros cargos que se reportem ao seu gerente:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### COMPLEXIDADE DAS TAREFAS

10. Qual a sua tarefa mais complexa? Por quê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### AUTONOMIA

11. Quais as decisões mais importantes que você toma sem a necessidade de levar à apreciação de seu superior?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### CONTATOS

12. Com quem você mantém contato para a realização do seu trabalho e quais os seus objetivos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_